

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA/UFSC
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A SATISFAÇÃO DE
DOCENTES EM UMA UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL**

ELECI TERESINHA DIAS DA SILVA

ARACAJU / SE

1.999

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – CPGA/UFSC
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL
TURMA ESPECIAL UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A SATISFAÇÃO DE
DOCENTES EM UMA UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL**

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

Orientador: Prof^ª. Dr.^a Zuleica Maria Patrício

ELECI TERESINHA DIAS DA SILVA

Aracaju, dezembro de 1.999

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A SATISFAÇÃO DE DOCENTES EM UMA UNIVERSIDADE DO RIO GRANDE DO SUL

ELECI TERESINHA DIAS DA SILVA

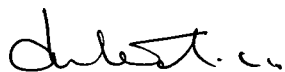
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração – área de concentração: Políticas e Gestão Institucional – e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

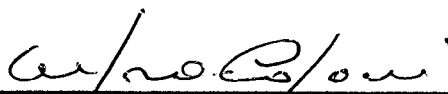
Coordenador do CPGA/UFSC

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:



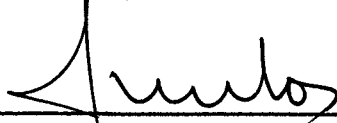
Prof.ª Zuleica Maria Patrício, Dr.ª

Presidente



Prof. Nelson Colossi, Dr.

Membro



Prof. Pedro Mello, Msc.

Membro

*“Ainda que eu fale a língua dos homens e dos
anjos, se não tiver amor, de nada valerá,
Ainda que eu tenha o dom de profetizar e
conheça todos os mistérios e toda a ciência,
se não tiver amor, nada serei.”*

Aos meus filhos, amores constantes,

Aos meus pais, amor incondicional,

Ao amor. Verdadeiro e eterno,

simplesmente por ser amor.

AGRADECIMENTOS

Em meio a tantas turbulências e à luta pela sobrevivência através de um processo contínuo de desenvolvimento, conseguimos a realização de um sonho acalentado durante muitos anos: o Mestrado em Administração. E ao encerrar mais esta etapa de trabalho e de vida, nada mais oportuno de nossa parte do que reconhecer o apoio daqueles que foram presença constante e fundamental nessa jornada de desafios.

À professora Dr.^a Zuleica Maria Patrício, pela constante “super-visão” e observações seguras que permitiram dar forma às idéias fazendo fluir a consecução deste trabalho; igualmente pela confiança transmitida, pelo seu ser-pessoa e pela compreensão com as limitações impostas pela distância.

Ao professor Dr. Nelson Colossi, primeiro a acreditar nas idéias deste trabalho, quando ainda tão incipientes; igualmente pelo seu incentivo constante e pela perspicácia das observações.

Aos colegas da turma de mestrado, pela alegria compartilhada, experiências de vida, jornadas de estudo, dúvidas e angústias partilhadas como forma de crescimento do grupo. Em especial ao meu amigo e “irmão” Paulo Simor pelo constante apoio, estímulo e principalmente pela confiança depositada em minha pessoa, desde o início de minha carreira no magistério superior.

Aos professores e à equipe técnico-administrativa do CPGA da UFSC, em especial ao professor Ivo Lusa e Graziela, que não mediram esforços para diminuir a distância e atender as nossas dúvidas e necessidades acadêmicas.

Aos professores da Universidade pesquisada que oportunizaram a realização deste trabalho, respondendo prontamente nossa solicitação manifestando seus anseios para que pudéssemos dar forma às idéias.

À Universidade Tiradentes, pela confiança depositada e por acreditar na nossa capacidade proporcionando um espaço de trabalho, desafios e crescimento.

Ao meu filho Wilson pelo seu amor silencioso, compreensivo e constante, e por sua visão crítica que me permitiu repensar vários conceitos. A minha querida filha Maria Elvira, pelo amor, compreensão e desprendimento quando de minhas ausências por razões acadêmicas ou profissionais. A minha "filha" Ana, que com sua candura soube entender minhas limitações. Sem a torcida de vocês, esta conquista não teria sido possível. Saibam que o amor independe da nossa vontade, e que os corações se unem, mesmo na distância e contra a vontade dos ditos mais fortes.

Ao meu pai Sebastião, anjo em forma de estrela a iluminar meus caminhos e a servir de exemplo de vida. A minha mãe Maria, pela amizade, companheirismo, amor ilimitado e vibração pelas minhas conquistas. A minha irmã Lôri, pela alegria, vibração e apoio constantes. Ainda a Fernanda e Felipe, meus dois amores.

Aos amigos, tantos que não poderia nominá-los, pela alegria dos momentos partilhados, pela força e estímulos constantes, até mesmo quando as ausências foram necessárias.

À Deus, por ter permitido mais esta conquista de vida, pela própria vida e por ter me proporcionado a oportunidade de conhecer o amor.

SUMARIO

LISTA DE FIGURAS	VIII
LISTA DE TABELAS	IX
RESUMO	X
ABSTRACT	XI
1- INTRODUÇÃO	12
2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1- Instituição de Ensino Superior	16
2.2- Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos	18
2.3- As Políticas de Recursos Humanos	25
2.4- Recursos Humanos nas Instituições de Ensino Superior	26
3- METODOLOGIA	47
3.1- Tipo de Estudo	47
3.2- Período, População e Amostra	47
3.3- Definição de Termos e Variáveis	49
3.4- Procedimento de Levantamento e Análise de Dados	51
3.5- Limitações	51
4- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	53
4.1- A Instituição de Ensino	53
4.2- Os Sujeitos do Estudo	62
5- POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A SATISFAÇÃO DOCENTE.....	68
5.1- A satisfação dos sujeitos do estudo frente às políticas de recursos humanos.	69
6- CONCLUSÃO	98
6.1- Sugestões	99
6.2- Limitações	100
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	102
ANEXOS	104

LISTAS DE FIGURAS

Figura 1- Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos	30
Figura 2 - As Etapas do Ciclo Motivacional envolvendo a satisfação de uma necessidade	45
Figura 3- As Etapas do Ciclo Motivacional e sua Frustração ou Compensação ..	45
Figura 4 – Distribuição de Professores por Unidade de Lotação.....	58
Figura 5- Distribuição de Professores por Sexo	59
Figura 6- Distribuição de Professores por Categoria Funcional	50
Figura 7- Distribuição de Professores por Titulação	61
Figura 8- Distribuição de Professores por Regime de Trabalho	61
Figura 9- Distribuição de Professores da Amostra por Sexo	63
Figura 10- Distribuição de Professores da Amostra por Idade	63
Figura 11- Distribuição de Professores por Área de Formação Acadêmica....	64
Figura 12- Distribuição de Professores da Amostra por Plano de Carreira.....	65
Figura 13- Distribuição de Professores da Amostra por Titulação	66
Figura 14- Distribuição de Professores da Amostra por Tempo de Trabalho	67
Figura 15- Distribuição de Professores da Amostra por Regime de Trabalho	67
Figura 16- Políticas de Recursos Humanos Conhecidas pelos Professores	70
Figura 17- Conhecimento e Satisfação com a Política de Integração	73
Figura 18- Conhecimento e Satisfação com a Política de Participação	75
Figura 19- Conhecimento e Satisfação com o Plano de Carreira	78
Figura 20- Conhecimento e Satisfação com os Critérios de Promoção	79
Figura 21- Conhecimento e Satisfação com as Oportunidades Oferecidas	81
Figura 22 -Conhecimento e Satisfação com a Participação em Programas de Pós-Graduação	82
Figura 23- Conhecimento e Satisfação com o Sistema de Avaliação	84
Figura 24- Conhecimento e Satisfação com a Política Salarial	86
Figura 25- Conhecimento e satisfação com o Plano de Aposentadoria	87
Figura 26- Conhecimento e Satisfação com o Plano de Benefícios	88
Figura 27- Necessidades Relacionadas	90
Figura 28 – Políticas no Recursos Humanos, Percentuais de Conhecimento e Satisfação dos Professores	93
Figura 29 - Políticas no Recursos Humanos, Percentuais de Conhecimento e Satisfação dos Professores no Modelo de GRILLO.....	94
Figura 30- Contribuição ao Modelo de GRILLO	95

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Distribuição Amostral dos Professores na IES por Unidade de Lotação Dez.1998	49
Tabela 2- Distribuição de Professores por Titulação- Dez.1998	57
Tabela 3- Distribuição Populacional dos Professores por Unidade de Locação Dez.1998	58
Tabela 4- Distribuição de Professores por Sexo	59
Tabela 5- Distribuição de Professores por Categoria Funcional	59
Tabela 6- Distribuição de Professores por Titulação	60
Tabela 7- Distribuição de Professores por Regime de Trabalho	61
Tabela 8- Distribuição de Professores por Unidade de Lotação e o Número de Questionários Respondidos	62
Tabela 9- Distribuição de Professores por Área de Formação Acadêmica	64
Tabela 10- Distribuição de Professores por Plano de Carreira	65
Tabela 11- Distribuição de Professores por Titulação	65
Tabela 12- Distribuição de Professores por Tempo de Serviço	66
Tabela 13- Distribuição de Professores por Regime de Trabalho	67
Tabela 14- Políticas de Recursos Humanos que Conhece	68
Tabela 15- Políticas de Recursos Humanos que Satisfazem	69
Tabela 16- Necessidades Relacionadas	89

RESUMO

O estudo desenvolvido teve como objetivo conhecer a satisfação do corpo docente do quadro de carreira de uma Instituição de Ensino Superior no Estado do Rio Grande do Sul, em relação às políticas de recursos humanos praticadas por essa Instituição. Para tanto foi desenvolvido, no período de julho de 1997 à dezembro de 1999, um estudo de caso no que se refere a uma dada unidade, de caráter descritivo exploratório. Os dados foram levantados através da aplicação de um questionário a uma amostra de 124 professores nos diversos níveis de titulação, de uma população de 525 professores em dezembro de 1998. Os dados obtidos foram analisados quantitativamente tendo um suporte qualitativo nas respostas específicas sobre a satisfação quanto as políticas de recursos humanos. Essa análise do estudo apontou o conhecimento e satisfação dos docentes frente às políticas bem como pontuou as necessidades de forma a permitir a análise tanto do conjunto como das políticas individualizadas, conduzindo a uma reflexão sobre a forma de atender os anseios dos docentes. Os resultados levantados encaminham a uma discussão sobre a importância de uma política de recursos humanos adequada às necessidades dos docentes sendo que os dados também poderão servir de base para ações organizacionais que visem à constante adequação dos programas existentes pela dinamicidade do tema abordado. Ainda o presente estudo, possibilitou a compreensão da complexidade de um órgão de Recursos Humanos dentro de uma Universidade, frente a um referencial teórico que permitiu um entendimento e ampliação dos conhecimentos, que poderão servir de base para estudos posteriores nesta área.

ABSTRACT

The study has been developed like the especially objective, to know the teaching staff's satisfaction from the carrer's schedule of a Higher Education Institution of the state of Rio Grande do Sul(Brazil), in relation to the humans results' politicians operated for this Institution. To make this real it was developed, on the period of July 1997 to December 1999, a study case refered to a certain unit, in a exploratory describe manner. The results were found with the use of a questionnaire for an amount of 124 professors especialized in different areas from a total of 525 professors in December 1998. The results found were analysed quantitatively and they were also supported qualitatively on the answers about the satisfaction related with the humans resorts' politicians. These study analysis showed the knowledge and the teaching staff's satisfaction related to the politicians and its necesseries in a way to allow the analysis of the politicians in a particular and in a general way, conducting to a reflexion about the way how to obtain what the professors want. The results that were picked conducted to a big discussion about the importance of a humans resorts' politician adjusted to the professors' necesseries and also like a base to the organizacional actions that want a constant adquacion of the programs existed as a result of the dinamic subject approached. The presented study, has made possible the understanding of a complex organ of the Humans's Resorts inside a university forward a theorist reference which allowed an understanding and aplicacion of knowledge that would serve like a base to the next studies in this area.

1- INTRODUÇÃO

As organizações são sistemas sociais, devidamente organizadas, para atingir um objetivo. Elas existem há milhares de anos e são alvos de estudos nas diferentes áreas de conhecimento, como a Sociologia, a Psicologia e a Administração.

As organizações são ainda classificadas de acordo com seus objetivos. Assim, existem organizações industriais, comerciais e de prestação de serviços. Um tipo de organização importante para a sociedade são as universidades, cujo objetivo é o desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa e extensão.

BALDRIDGE (1977) refere que as universidades são organizações complexas, cujas características são a ambigüidade de objetivos; a prestação de serviços a uma clientela que exige a participação na tomada de decisão da Instituição e, cuja tecnologia é problemática na medida em que trabalha com pessoas que têm necessidades diferenciadas. Essas organizações são imprescindíveis para a sociedade porque proporcionam a formação profissional e educacional da população.

A dinâmica que envolve as organizações, mais especificamente as organizações universitárias, determina situações que as modificam. RIBEIRO (1977) refere que as instituições universitárias interagem com o ambiente e são parte deles. Necessitam adaptar-se, desenvolvendo processos de mudança. Deste modo, para que as mudanças atinjam os objetivos almejados, alterações nos aspectos estruturais, comportamentais e tecnológicos das organizações universitárias, parecem constituir-se em aspectos de fundamental importância.

Outro aspecto a ser considerado como importante nas organizações e na busca da consecução dos objetivos organizacionais diz respeito as políticas de recursos humanos adotadas com a finalidade de manter e promover o quadro de colaboradores.

No que diz respeito a administração de recursos humanos em Instituições de Ensino Superior, este aspecto parece estar diretamente ligado a qualidade de trabalho do corpo docente, de tal forma que tem levado, dirigentes e administradores, a buscarem, através de estudos da teoria administrativa, alternativas para tornar essas Instituições mais eficientes e eficazes em relação aos seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão.

Segundo ZACARELLI (1986), a Administração de Recursos Humanos nas Universidades é uma área de fundamental importância, visto que uma política de recursos humanos adotada pode promover o desenvolvimento ou o declínio da Universidade.

Da mesma forma que os mais diversos tipos de organizações, também as Instituições de Ensino Superior têm buscado meios de gerenciar políticas de recursos humanos com o objetivo de promover o desenvolvimento da organização, paralelo a satisfação dos membros que as compõem. Modelos tradicionais de recursos humanos têm sido amplamente utilizados com resultados variados dentro de um nível satisfatório, buscando, qualidade, envolvimento e aumento da produtividade.

A Instituição de Ensino Superior, unidade social do presente estudo, tem adotado como prática de desenvolvimento de recursos humanos, vários aspectos a serem considerados, entre os quais uma política de capacitação docente em uma busca permanente de melhoria contínua da qualidade educacional, em consonância com as normas ditadas pelo Ministério da Educação e Cultura (MEC).

No que se refere ao quadro administrativo, gradualmente tem havido um incremento no interesse e investimento por seu desenvolvimento, seja através de programas de qualificação de pessoal, tanto em nível técnico como comportamental, seja pela adoção de sistemáticas de trabalho em nível de recrutamento e seleção e programas de avaliação de desempenho.

SILVA (1990), faz referência à pesquisa de OLIVEIRA DOS REIS (1987) sobre "Desenvolvimento Docente na Universidade do Amazonas", cujos resultados apontam para diferenciados graus de satisfação, atribuídos a uma série de fatores ligados a características pessoais dos professores e às

dimensões do contexto organizacional, e observa que, características próprias de cada Instituição de Ensino Superior, tais como qualificação docente, regime hora-aula, natureza dos cursos, infra-estrutura, localização geográfica, apontam em direção a tais resultados.

Observa-se na literatura sobre políticas de Recursos Humanos que os modelos adotados estão voltados aos mais diversos tipos de organizações, sejam elas da área de produção ou de prestação de serviços.

Segundo GRILLO (1986), o desenvolvimento de Recursos Humanos em organizações universitárias estrutura um desenvolvimento direcionado, especificamente às universidades na forma de um "Ciclo Contínuo de desenvolvimento de Recursos Humanos", cujos componentes são: participação, carreira, incentivos, treinamento, avaliação, promoção.

Tendo em vista as experiências nas atividades da área de Recursos Humanos de uma Instituição de Ensino Superior, atuando junto às políticas adotadas pela Instituição, elabora-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Qual a satisfação do corpo docente em relação às políticas de recursos humanos adotadas por uma Universidade do Rio Grande do Sul?

Para responder a esta questão foi desenvolvido um estudo tendo como objetivo geral analisar a satisfação dos docentes de uma Universidade do Rio Grande do Sul em relação a política de recursos humanos adotada pela Instituição a partir do modelo proposto por GRILLO (1986).

Também objetivou-se descrever as políticas de Recursos Humanos adotadas pela Instituição, verificando o conhecimento dos docentes e pontuando as necessidades dos docentes em relação as políticas de Recursos Humanos

Ainda o presente estudo tem por objetivo identificar a satisfação dos docentes tendo em vista as políticas de Recursos Humanos que a Instituição adota e discutir os dados obtidos, especialmente através do referencial do Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos proposto por GRILLO (1986).

O presente estudo, ao analisar as políticas de recursos humanos de uma

Instituição de Ensino Superior voltadas ao corpo docente pretende a compreensão da complexidade de um órgão de Recursos Humanos dentro de uma Universidade, frente a um referencial teórico que permita um entendimento e ampliação dos conhecimentos, podendo servir de base para estudos posteriores.

Pretende-se também com este estudo, produzir conhecimento.

2- FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Instituições de Ensino Superior

As Instituições de Ensino Superior (IES) são sistemas sociais que têm o objetivo de proporcionar o ensino de terceiro grau, a pesquisa e a extensão. Podem-se apresentar sob a forma de instituições isoladas, cuja principal função é o ensino, ou como universidades que são organizações mais complexas que, além da transmissão de conhecimentos, têm condições de desenvolver a pesquisa e a extensão.

BALDRIDGE et al. (1992), entendem a universidade como uma organização formal complexa, cujo insumo e produtos são humanos e que difere das demais em relação a algumas características, como a ambigüidade de metas, a prestação de serviços a uma clientela exigente, a tecnologia problemática e o emprego de profissionais especializados.

As universidades brasileiras seguem as características do modelo europeu quanto ao ensino e a pesquisa, e das universidades americanas, no tocante ao ensino profissionalizante e à extensão, como prestação de serviços.

O surgimento de universidades no Brasil seguiu o modelo da primeira criada no País em 1920 – a Universidade do Rio de Janeiro. Ela resultou da união da Escola Politécnica e da Faculdade de Medicina, as mais antigas do País, com a faculdade de Direito, tendo lugar, assim não apenas uma fusão, como também a federalização de duas faculdades privadas existentes na Capital Federal. O padrão de formação das Universidades brasileiras segundo CUNHA (1989), passou a ser a reunião de instituições isoladas, tanto para as instituições públicas, como para as privadas.

Na década de 50, o ensino superior no Brasil foi palco de uma significativa

mudança, quando as Instituições de Ensino Superior foram interiorizadas. Tal fato deveu-se às pressões em torno do governo para ampliar o campo de ação das Universidades, possibilitando que um maior número de alunos tivesse acesso ao nível universitário.

Neste sentido, VAHL (1980, p.38) refere que,

o boom das Instituições de Ensino Superior privadas isoladas ocorreu a partir de 1968, quando o Governo Federal decidiu diminuir o rigor na análise dos processos de autorização para a criação de novos cursos, de acordo com a política de abertura para maior atuação da iniciativa privada no campo do ensino superior, como única fórmula capaz de diminuir a forte pressão dos estudantes que lutavam pela obtenção de uma vaga no ensino superior.

TEIXEIRA (1989) faz referências a tais acontecimentos em sua trilogia sobre o ensino superior no Brasil, quando ressalta que um dos fatores que impulsionou a ampliação do Ensino Superior no país foi a transformação da sociedade agrária e comercial, em sociedade urbana-industrial, ocorrendo uma mudança de ênfase, onde a expansão quantitativa foi marcante.

Estudos nos revelam estatisticamente tais dados: "As universidades, no sentido estrito, passaram de 5, em 1945, para 37, em 1964. O número de estabelecimentos isolados subiu de 293 para 564 nesse período" (CUNHA, 1983: p.253). O mesmo autor ainda refere que,

As transformações por que passava a sociedade brasileira, desde a república, criaram condições para que os estudantes viessem a constituir uma força ativa no campo político, deixando de ser apenas sustentação mobilizável por outras forças...O crescimento do ensino superior, permitiu o aumento da proporção de estudantes oriundos das camadas médias, tanto dos setores ascendentes das classes trabalhadoras, quanto descendentes, formados pelos destituídos das classes dominantes (CUNHA, 1983: p.318).

As Instituições de Ensino Superior desempenham um importante papel no desenvolvimento da sociedade moderna, segundo GRILLO (1986, p.93) "este papel é diferenciado pois está assentado sobre uma base de produção e difusão do saber". Diante disto, o mesmo autor ainda ressalta que

...nunca é demais enfatizar a necessidade de as Instituições Universitárias dedicarem atenção especial aos professores e funcionários que, nos diversos

níveis de responsabilidade, garantem o seu funcionamento e o alcance de seus objetivos. (1988, p 93).

Já CHIAVENATO (1996) afirma que, aparentemente a área de recursos humanos tem sofrido várias mudanças nos últimos tempos, porém que tais mudanças estão alicerçadas em termos de “filosofia e postura”, permanecendo o mesmo perfil de décadas anteriores: “muito se falou, mas pouca coisa realmente mudou.”(1996, p.1).

Autores como BALDRIDGE (1982), FINGER (1997), HALL (1984) ao analisarem as universidades como organização, as destacam pelas suas particularidades e pelas características, também comuns às empresas como a necessidade de interação com o ambiente, gerando recursos necessários para o cumprimento da missão da organização assim como a satisfação dos usuários e a necessidade de estabelecer uma missão e definir objetivos para a organização uma vez que a universidade não difere de outras empresas no tocante ao trabalho e encargos de seus dirigentes, sendo que seu diferencial encontra-se em sua missão específica.

2.2 Evolução Histórica da Administração de Recursos Humanos

Ao nível da Administração de Recursos Humanos no Brasil, o período que antecede a 1930 é descrito como a fase pré-jurídico-trabalhista, tendo em vista as relações de trabalho não serem pautadas pela legislação trabalhista uma vez que as empresas apenas executavam funções de registro, controle de quantidade de pessoal e folha de pagamento, sendo que tais atividades não eram contempladas por um órgão específico para esse fim, e sim, desenvolvidas juntamente com outros processos administrativos, como os de material e contábil. (ALMEIDA, 1993).

Nesse período a participação do trabalhador na dinâmica da empresa, era intensa, fator esse apontado por AQUINO (1984) como consequência da ausência de intervenção estatal nas relações trabalhistas e também pela própria estrutura pequena das empresas o que permitia uma maior aproximação entre patrões e empregados. O autor ainda destaca a influência dos imigrantes europeus nas

relações trabalhistas brasileiras, em virtude do seu elevado grau de instrução, cultura e politização comparado ao trabalhador brasileiro. Estes foram fatores preponderantes que influenciaram sobremaneira, transformando a mentalidade e as formas de conduta do trabalhador brasileiro.

Uma mudança intensa e significativa ocorreu a partir da revolução de 1930 quando, Getúlio Vargas, político hábil e dotado de grande sensibilidade e tino político, percebendo a inquietação da classe operária tratou de legislar em favor do trabalhador brasileiro, bloqueando, na fonte, as inquietações e reivindicações crescentes da classe operária.

Foi instituída a partir de então uma volumosa Legislação Trabalhista, incluindo a criação da carteira de trabalho, concessão de férias, regulamentação do horário de trabalho na indústria e comércio, estabelecimento das condições de trabalho de menores na indústrias e a criação do Ministério do Trabalho entre outros atos a favor da mão-de-obra (AQUINO, 1984).

O mesmo autor destaca ainda que esse foi o período de estimulação das bases do sindicalismo brasileiro, criado sob o manto controlador do Estado, uma vez que Getúlio Vargas temia a capacidade de organização e mobilização da classe operária. Dessa forma, o conteúdo da legislação favorecia os operários, dando-lhe certas garantias, ao mesmo tempo em que os colocava sob a tutela do Estado.

Conforme BOOG (1991), com a criação da CLT (Consolidação das Leis Trabalhistas), os trabalhadores tiveram assegurados, por lei, vários direitos, que, ao mesmo tempo que pretendiam humanizar o trabalho e suas condições, em princípio colocavam o trabalhador como "parte fraca" e o empresário como "homem mau". Essa postura defensiva passou a impregnar as relações com o pessoal. Todas as falhas eram rigorosamente registradas, de modo que, se no futuro houvesse uma reclamação trabalhista, a empresa pudesse se defender na justiça, caracterizando então uma fase predominantemente burocrática e disciplinar em termos de Administração de Recursos Humanos.

AQUINO (1984) refere que na década de 50, historicamente o Brasil deu um enorme salto desenvolvimentista a partir do governo de Juscelino, que, aproveitando a infra-estrutura econômica montada por Getúlio Vargas, planejou o

parque industrial brasileiro. Como não havia no País um capitalismo consolidado, foram trazidos do exterior vários grupos econômicos, abrindo as portas da nação ao capital estrangeiro e aos grupos internacionais, que trouxeram, entre outros efeitos, uma maior complexidade tecnológica e organizacional.

Ainda merece destaque a referência do autor de que, tais avanços tecnológicos trouxeram em seu bojo a necessidade de pessoal mais qualificado e melhor preparado, atribuindo assim à Seção de Pessoal as atividades de recrutamento e seleção sistematizadas, treinamento e políticas de remuneração adequada a fim de manter a mão-de-obra estável e motivada.

De acordo com AQUINO (1984) a necessidade de operacionalização desses sistemas fez com que o empresário brasileiro importasse também o modelo americano do *Industrial Relations*, porém isso não solucionou os problemas existentes uma vez que foram elevados a este posto os antigos Chefes de Pessoal que levaram para suas novas funções, os antigos hábitos, ou seja, uma grande ênfase na burocracia, mantendo o enfoque disciplinar, legal e punitivo. Houve promoções salariais e de status, mas nada foi acrescentado às práticas da Administração de Recursos Humanos.

Posterior a esses fatos, surge no Brasil a fase tecnicista ou instrumentalística da Administração de Recursos Humanos, com a substituição da Seção de Pessoal pelo Departamento de Relações Industriais, importando também tecnologias que permitissem a operacionalização dos subsistemas de Recursos Humanos, desde a contratação de pessoal, passando pelo seu desenvolvimento até a sua manutenção (ALMEIDA, 1993).

Ainda segundo o mesmo autor, somente a partir de meados da década de 60, é que surge o Gerente de Recursos Humanos com o advento da abordagem sistêmica em Recursos Humanos, integrando os enfoques administrativo, estruturalista e comportamental.

AQUINO (1984) aponta a revolução de 64 como com o fato marcante entre as décadas de 1960 e 1970, que fez com que os problemas dos trabalhadores fossem abafados e adiados, para serem retomados somente a partir do final dos anos 70, com os movimentos grevistas que surgiram nos estados industrializados, passando então a ocorrer algumas mudanças. Contudo, em termos de atividades,

a área de Recursos Humanos, nesta época, caracterizava-se apenas pelo crescimento numérico, havendo uma grande atividade no preenchimento de vagas e treinamento de mão-de-obra, porém, de certa forma alienadas da realidade da empresa, uma vez que constituíam-se apenas em atividades voltadas para dentro.

Ao mesmo tempo em que um processo social dinâmico se desenvolvia no País, as práticas da administração de Recursos Humanos ainda concentravam-se na burocracia e nos aspectos legais e punitivos, sendo a empresa concebida como um modelo fechado e imune às influências externas. Desta forma, a Administração de Recursos Humanos trouxe pouca contribuição para a solução, ou redução dos conflitos existentes (AQUINO, 1984).

O autor ainda refere que somente a partir da década de 80 é que a Administração de Recursos Humanos no Brasil inicia, paulatinamente, a tornar-se mais integrada à operação global da empresa, voltando-se a integração das pessoas e grupos, visando garantir a sobrevivência de sua função nas organizações.

Segundo BOOG (1991), a década de 80 traz em seu bojo a necessidade de uma readaptação profissional devido a carência de pessoal especializado e com isso a necessidade de treinamentos, operacional e gerencial, planos de carreira e avaliação de desempenho, dando nova dimensão e impulso a Administração de Recursos Humanos.

O mesmo autor ainda enfatiza que já na década de 90, diversas mudanças nas relações de trabalho passam a ocorrer com o advento da globalização da economia, dos avanços tecnológicos acelerados, exigências de qualidade, produtividade e competitividade, trazendo novos desafios à função do órgão de Recursos Humanos. Segundo o autor, Recursos Humanos passa a ter um foco diferenciado, visto que a vantagem competitiva não está mais centrada no trabalhador braçal e sim no conhecimento e, no estímulo e desenvolvimento dos talentos humanos. As organizações, agora, necessitam de empregados polivalentes, multifuncionais e que desenvolvam habilidades de relacionamentos interpessoais.

Na década de 90, as mudanças aceleradas relacionadas a evolução

tecnológica, globalização, busca do binômio qualidade/produtividade, entre outros aspectos, trazem novos e definitivos impactos sobre a Administração de Recursos Humanos, conforme referido anteriormente, enfatizando a discussão sobre o perfil do profissional de Recursos Humanos, por ser considerado fator importante para que o setor efetue a transição do enfoque tradicional/burocrático para um enfoque sistêmico/estratégico.

BOOG (1991) enfatiza que a tarefa de gerenciar recursos humanos vem se alterando de maneira substancial nos últimos anos sendo que a definição de seu papel dentro das organizações vem sofrendo diversas e gradativas modificações, passando de uma posição secundária e burocrática à posições de alta importância na formulação das estratégias empresariais, sendo esta uma caminhada inexorável, ditada por um momento no qual as relações trabalhistas são totalmente diferentes das preconizadas anteriormente. Não há mais como fugir dessa trajetória: nem a empresa nem o profissional de recursos humanos podem escapar, sob o risco de se tornarem obsoletos rapidamente.

O mesmo autor ainda traça as principais características que distinguem a Administração de Recursos Humanos passando de um enfoque burocrático e disciplinar para um enfoque estratégico e desenvolvimentista.

No primeiro caso, a Administração de Recursos Humanos caracteriza-se como marcadamente burocrática e disciplinadora, voltada a eficiência em seu desempenho (fazer bem feito) onde gerenciar pessoas é responsabilidade exclusiva da área de Recursos Humanos. Sua forma de administração é centralizada, com critérios não divulgados, operacional, burocrática, reativa. Dependendo do grau de evolução da empresa, apresenta alguma atuação mais significativa na área de formação de pessoal, na melhoria do clima entre funcionários e empresa e no estabelecimento de boas relações de trabalho.

No segundo caso, a atuação de Recursos Humanos é caracterizada pelo enfoque desenvolvimentista, voltada à eficácia (buscar resultados, fazer as coisas certas). Sua forma de administração é descentralizada, com critérios transparentes, estratégica regida por diretrizes, pró-ativa. A tarefa de gerenciar recursos humanos não é exclusivamente da área, todo o gerente é também um gerente de Recursos Humanos (BOOG, 1991).

O mesmo autor ainda refere que a Administração de Recursos Humanos se encontra num processo de transição de um modelo de atuação para o outro, o que segundo ele, constitui-se numa tarefa duplamente difícil na atualidade uma vez que, por um lado, não está suficientemente claro, de maneira geral, qual é o papel esperado da atuação de Recursos Humanos em cada empresa e, por outro lado, o meio ambiente apresenta-se com alto grau de turbulência através de crises econômicas, necessidade de maior produtividade, crescente grau de profissionalização, entre outros.

Contudo, o autor enfatiza que, nesse cenário há um elevado grau de consenso quanto à importância de uma eficaz gerência de Recursos Humanos como ponto vital para o sucesso de todas as organizações, independente de qual seja a sua natureza.

Já para REZENDE (1991), pouca evolução tem ocorrido em termos de técnicas, métodos e processos na Administração de Recursos Humanos. Em sua opinião, as novidades ficam mais por conta da influência da evolução da informática, ou de algum modelo importado ou ainda da intensificação das relações trabalhistas, sendo que elas ocorrem mais por pressão dos sindicatos do que pela própria iniciativas dos administradores de recursos humanos.

O mesmo autor vai mais longe ao referir que, em Administração de Recursos Humanos existe pouca inovação e mais cópia de outros modelos e que os problemas fundamentais continuam sem ser resolvidos por consequência dessa acomodação. Um dos problemas citados pelo autor, diz respeito ao fato de que o recurso humano ainda continua pouco valorizado, tanto pelos dirigentes como pelos gerentes e que a própria Administração de Recursos Humanos permanece sujeita à redução de recursos ou desativação de atividades por ocasião de crises.

Para o autor isso decorre, em grande parte, por causa do perfil de atuação da área de Recursos Humanos, cujo comportamento predominante nas organizações tem sido conservador, dirigido mais para a ação ou decisão eficiente do que para a eficácia de atuação, com falta de sensibilidade situacional e pouca flexibilidade para fazer ajustes e adaptações nos planos e programas e trabalho a fim de fazer frente às necessidades surgidas com o desenvolvimento

ou crise, bem como é freqüente a falta de objetividade para propor contribuições oportunas, ágeis e significativas.

O mesmo autor ainda aponta a necessidade de adoção de uma postura estratégica, adoção de esquemas de marketing e sintonia com as políticas e objetivos da empresa, podendo, dessa forma, dar respostas rápidas sem perder de vista os objetivos de longo prazo.

Enfatiza ainda o autor que a Administração de Recursos Humanos possui áreas de atuação predominantemente eficientes, tais como rotinas de administração de pessoal, administração de refeitórios, assistência médica, serviço social e previdenciários e segurança patrimonial.

Como predominantemente eficaz o autor aponta o planejamento, avaliação e acompanhamento de pessoal, treinamento e desenvolvimento, estudos, pesquisas e levantamentos, desenvolvimento organizacional e relações trabalhistas.

Refere ainda REZENDE (1991) que a primeira medida a ser adotada pelos administradores de Recursos Humanos seria definir suas áreas de eficácia e/ou descrever suas funções e atribuições dirigidas para resultados, para em seguida elaborar planos de trabalho com base nelas, ajustando-as às necessidades específicas e circunstanciais.

Porém, de acordo com ALMEIDA (1993), no Brasil ainda não se pode falar de uma homogeneidade de períodos de evolução de gestão de recursos humanos, pois ainda podem ser encontradas empresas operando no enfoque jurídico-trabalhista do período de 30 a 50, como tecnicistas dos anos 50 e 60 ou como administrativas do anos mais recentes.

O mesmo autor ainda refere a evolução de Recursos Humanos no Brasil reflete o paradigma das relações de trabalho vigentes na administração, quais sejam: o empregado deve ser motivado para atender os interesses e objetivos preestabelecidos pela organização e, uma vez que ele e a empresa tem interesses distintos, estes devem ser administrados através da gestão do trabalho pelo supervisor/gerente e pela ação da Gerência de Recursos Humanos.

2.3 As Políticas de Recursos Humanos

As organizações, vêm enfrentado nos últimos tempos, várias crises que se refletem tanto em uma nova definição de seu papel social, quanto a uma profunda reflexão da importância de seus recursos humanos para a consecução dos objetivos organizacionais.

CHIAVENATO (1992) afirma que a preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos nas organizações está alicerçada 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 e sobre este tópico, o autor refere que,

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 conseguí-los (CHIAVENATO, 1992: 63).

Ainda segundo o autor, as exigências, cada vez mais crescentes, do meio ambiente, de melhores condições de trabalho, têm obrigado os dirigentes das organizações a buscarem alternativas para a definição de estratégias que tenham como meta o crescimento global dos indivíduos em suas organizações.

CHIAVENATO (1992) ainda afirma que esta preocupação com os indivíduos e seu desenvolvimento tem-se revelado nas políticas adotadas pelas organizações, que cada vez mais tentam contemplar a globalidade do desenvolvimento humano, incluindo aspectos profissionais e humanos. Esta preocupação com o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações, tem-se revelado nas diretrizes implementadas pelas organizações, visando o desenvolvimento profissional e existencial das pessoas em relação com suas atividades produtivas.

Desta forma, as políticas de recursos humanos, segundo o autor, "constituem orientação administrativa para impedir que empregados

desempenhem funções indesejadas ou ponham em risco o sucesso de funções específicas” (CHIAVENATO, 1981, p. 171).

A responsabilidade pela integração efetiva entre indivíduos e organização, parece estar nos altos escalões administrativos e conseqüentemente numa adequada política de recursos humanos, voltada a todos os participantes da organização, em todos os níveis existentes.

Contudo, AQUINO (1980) ressalta que as políticas não devem configurar-se como recursos acabados, feitas pelos altos escalões da organização e desvinculadas das necessidades dos membros que compõe as organizações, devendo sempre contemplar as reais necessidades de desenvolvimento, pessoal e organizacional.

Já para TOLEDO (1985, p. 8) as políticas de recursos humanos são entendidas como “um 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”.

RAMALHO (1992, p. 98), salienta que

os indivíduos trabalham a fim de preencher uma variedade de necessidades e não apenas uma, ou seja, a monetária. Um dos mais graves erros que a empresa pode cometer é presumir que todos os empregados são iguais no que tange à motivação.

Ainda no que se refere ao aspecto motivacional, (CHIAVENATO, 1995, p. 65) enfatiza que “motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma... É uma força em busca de um objetivo ou de alguma coisa satisfatória.”

2.4 Recursos Humanos nas Instituições de Ensino Superior

No que se refere a Administração de Recursos Humanos em Universidades, encontra-se na literatura, autores que discorrem sobre o tema, voltando-se ao corpo docente, objetivo primeiro de uma Instituição de Ensino Superior, uma vez que o produto final está centrado na difusão do saber.

Na busca de respostas sobre a satisfação do corpo docente em instituições

de ensino superior, BALDRIDGE et all. (1982) realizaram estudo nos Estados Unidos considerando carga horária, política salarial e condições de trabalho e encontraram indicativos entre a satisfação do corpo docente e as políticas de pessoal.

Ainda no tocante as políticas de recursos humanos nas universidades, as mesmas são importantes e devem estar adequadas também devido aos novos desafios, como ressalta FINGER (1997). O autor destaca a nova lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional, as questões de preço, econômico ou social, exercem forte pressão por mais eficiência, entre outras.

Ainda as atividades de apoio administrativo, embora simples, constituem-se em ponto de apoio fundamental à docência e à pesquisa, devendo portanto também ser fonte de preocupações administrativas. ZACARELLI (1986), refere-se a um alto nível de insatisfação aparente nos funcionários não docentes nas universidade, questionando as causas.

MOSCOVICI (1988, P.3) corrobora com o autor com a citação:

Ao ingressar na organização, o indivíduo está cheio de esperanças, de interesse pelo seu trabalho. Faz planos, sonha sobre suas realizações e idealiza uma carreira invejável. Começa a trabalhar com energia e entusiasmo, esforçando-se para atingir seus objetivos. Quanto tempo dura este ímpeto inicial?

CHIAVENATO (1981) classifica as políticas de recursos humanos em dois tipos: quanto ao nível da estrutura organizacional em que são aplicadas e quanto ao conteúdo coberto por essas políticas. Uma vez que os indivíduos e grupos encontram-se em diferentes esferas hierárquicas e funcionais da organização, assim as políticas de recursos humanos não podem se apresentar de modo uniforme para toda a organização.

O mesmo autor ainda ressalta que as políticas de recursos humanos devem estar sincronizadas com a filosofia e as necessidades da organização, procurando seu delineamento e desenvolvimento para que se obtenha os seguintes resultados:

- *Aprimoramento das técnicas de administração de recursos humanos*
- *Aplicação de sadios princípios de administração, do topo à base da organização, principalmente no que se refere às necessidades de relações humanas de boa qualidade;*
- *Adequação de salários e benefícios;*
- *Garantia de segurança pessoal do trabalhador em relação ao emprego e oportunidade dentro da organização; e*
- *Obtenção de efetiva participação dos empregados.* (CHIAVENATO, 1985 p.173)

Sobre o mesmo assunto ZACARELLI (1986), ainda ressalta a necessidade de um tratamento específico, diante da peculiaridade das atividades ditas de apoio nas universidades. Vai mais além ainda, quando afirma que recursos humanos em outras organizações não é considerado com a importância devida, porém nas Universidades, constitui-se em área fundamental, sendo as políticas adotadas, o diferencial entre o declínio e o êxito da Universidade.

O mesmo autor refere que, o tempo de permanência das pessoas dentro das organizações e a necessidade de obter satisfação através do trabalho desempenhado, deve atender o desejo íntimo de progresso contínuo, tanto a nível pessoal quanto profissional, sendo esta idéia compartilhada por CHIAVENATO (1992).

Dentre os vários autores que abordam a área de recursos humanos, ainda se destaca o trabalho elaborado por WERTHER & DAVIS (1983) que destacam um modelo sistêmico composto de cinco subsistemas que se entrelaçam mutuamente. São eles:

Fundamentos e desafios que referem-se aos desafios encontrados pela administração de pessoal, originados no ambiente externo e interno da organização;

Preparação e seleção, que desenvolve uma base de informação para a organização a respeito de cargos e necessidades futuras servindo de ponto de apoio para o recrutamento e seleção;

Desenvolvimento e avaliação que refere-se ao treinamento e desenvolvimento de pessoal com posterior avaliação no seu desempenho;

Desempenho, remuneração e proteção, que referem-se aos programas de remuneração incluindo salários, benefícios e outros mecanismos de proteção e segurança ao trabalhador;

Administração de pessoal em perspectiva que refere-se aos sistemas de auto-avaliação necessários para verificar os pontos positivos e negativos nas atividades de pessoal e análise de previsibilidade para futuras necessidades.

Frente a uma perspectiva sistêmica, ainda encontra-se o trabalho proposto por GRILLO (1986), através do “Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos” voltados para a Universidade, como fundamental ao seu desenvolvimento.

Também GRILLO (1986, p.93) alerta para a importância que tem os recursos humanos em uma organização de ensino superior, pois são eles que “garantem o seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos (...) nunca é demais enfatizar a necessidade de as instituições universitárias dedicarem atenção especial aos professores e funcionários (...).”

Portanto, ao elaborar e propor o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, GRILLO (1986) contemplou os seguintes aspectos: participação; carreira; incentivos; treinamento; avaliação e promoção como elementos interligados ao progresso de professores e funcionários de uma universidade e “capazes de manter as pessoas em contínuo processo de motivação, bastante saudável, não só para o crescimento individual como também para o progresso da própria Instituição”.(p.96), como pode ser observado na figura 1. Sobre a qual o autor ressalta que,

A idéia do ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos, conforme mostra a figura, visa criar a imagem de uma seqüência de componentes organizacionais, interligados entre si, que se sucedem numa determinada ordem, e sem interrupção. Os componentes organizacionais são os seguintes: participação, carreira, incentivos, treinamento, avaliação e promoção. (GRILLO, 1986 p.95).

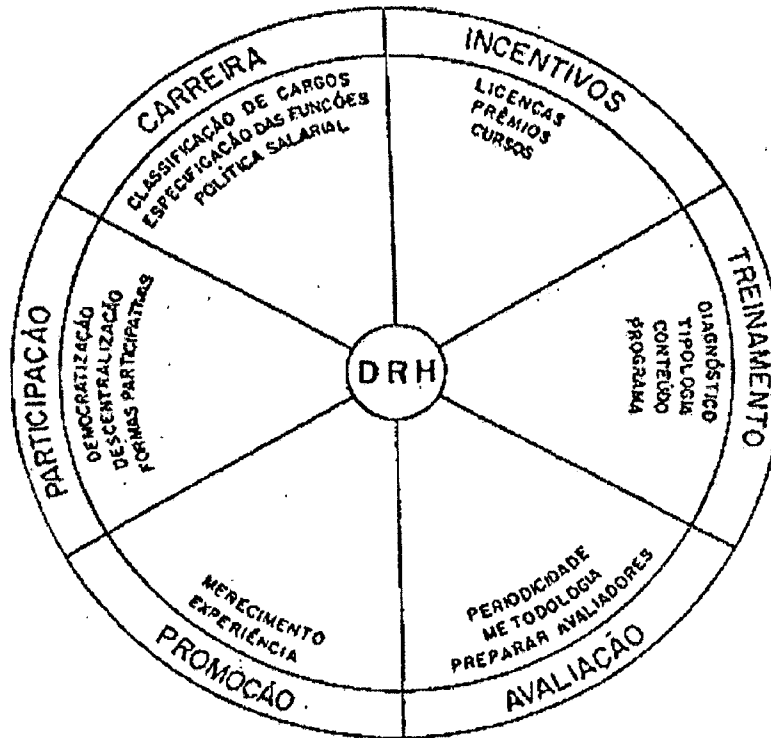


Figura 1: CICLO CONTÍNUO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS.

Fonte: GRILLO, A. N. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: Liderança e Administração na Universidade, Florianópolis, OEA - UFSC, 1986, p.93-105.

Participação

“A participação é inerente à natureza social do homem, tendo acompanhado a sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos até as associações, empresas e partidos políticos de hoje” (BORDENAVE, 1986, p. 17).

GRILLO (1986) enfatiza a necessidade de participação, tanto do corpo docente quanto do administrativo nas tomadas de decisões como forma de incrementar a democracia e distribuir responsabilidade pelos resultados alcançados.

A influência nas decisões, abertura dos canais de participação permitem uma maior integração entre a Instituição e seus membros. “Reagir a esse desejo, será condenar a Universidade ao conflito e estagnação” (GRILLO, 1991, p. 97). Com tal afirmativa o autor refere-se ao desejo de participação presente em todos

os membros de uma organização, devendo a administração buscar as mais variadas formas de participação e integração o que em consequência leva ao comprometimento com a missão da Universidade.

A participação dos indivíduos no ciclo contínuo proposto por GRILLO (1986) torna-se indispensável. FERNANDES e BOOG (1983, p. 89) corroboram com o autor ao afirmarem ser o desejo de participação, uma das características marcantes a partir da década de 80 e que existe “uma crescente rejeição a posturas autoritárias e crescente desejo de maior participação na vida empresarial, compartilhando as coisas que lhe dizem respeito.

SILVA (1990, p.27) ao referir os autores acima citados destaca que “um dos obstáculos ao planejamento e implantação de políticas de pessoal, quando são adotadas posturas autoritárias e unilaterais, é a desvinculação dos conteúdos e efeitos dos programas com as reais prioridades do contingente humano da organização. Essa dicotomia traz como resultado primeiro o não-reconhecimento das verdadeiras necessidades dos recursos humanos, uma vez que são priorizadas posturas não identificadas ou comprometidas com os verdadeiros problemas enfrentados pelos indivíduos no desempenho de suas atividades”.

Para GRILLO, a participação constitui-se em elemento estratégico no planejamento e implementação de programas de desenvolvimento em organizações universitárias tanto no que diz respeito a sua definição quanto na sua implementação:

É indispensável que haja participação de professores e funcionários nas decisões da universidade. Quanto maior for a participação, a tendência é obter melhores soluções. A discussão em torno dos objetivos educacionais e das diretrizes administrativas fortalece o compromisso recíproco e cria um clima adequado para o desenvolvimento dos recursos humanos. (GRILLO 1986, P.95)

A participação ainda pode ser entendida à luz do “contrato psicológico” conceituado por SCHEIN (1982, p. 18) que enfatiza que “existe um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre os membros da organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização”. Dentre estas expectativas, está o desejo de participação da vida organizacional bem como da implantação ou implementação das políticas de recursos humanos.

Ainda segundo o autor, os indivíduos têm expectativas de que suas necessidades serão satisfeitas pela organização enquanto esta espera que seus membros realizem seus objetivos.

Essas posições das instâncias organizacionais representadas pelas dimensões humana e institucional estão ainda permeadas pela tecnologia, que no caso das políticas de recursos humanos estariam representadas nos programas e técnicas de desenvolvimento de sorte a atender os anseios dos membros que compõem a organização levando a um maior comprometimento com as metas organizacionais

MOTTA (1979) destaca que a participação é fonte de responsabilidade e comprometimento. As pessoas e os grupos se comprometem com a organização assumindo responsabilidades. De acordo com FRANCO (1984, p. 62) "o grau de comprometimento com a instituição é entendido como responsabilidade assumida com a missão que justifica a razão de ser da universidade, envolvendo os objetivos para alcançá-los".

Deste modo, participação e comprometimento estão intimamente ligados no que diz respeito ao desenvolvimento tanto dos recursos humanos de uma universidade quanto da própria instituição. As pessoas e os grupos demonstram seu envolvimento com a organização pela responsabilidade que assumem em suas atividades em favor dos objetivos da Instituição através da participação.

Carreira

A carreira tem, no modelo criado por GRILLO (1986) 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 deve 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" (p.93).

Portanto, tão importante quanto a participação, está a definição de um sistema de carreira como parte integrante de uma política de desenvolvimento de recursos humanos. Para tanto, GRILLO (1986, p.98) ressalta 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 funcionários galgarem os diversos cargos da estrutura universitária, crescendo com a organização, e criando dentro dela um sentido da profissionalização.

O sentido de profissionalização dentro de uma Universidade, segundo o autor, está baseado em um plano de carreira que permita vislumbrar a possibilidade de desenvolvimento e ascensão a diversos cargos na estrutura da Universidade. "uma carreira bem sucedida constitui-se na mola propulsora que motiva as pessoas a desenvolverem continuamente suas aptidões em busca de maior status profissional". (GRILLO, 1991, p.98)

A carreira, segundo o autor, caracteriza-se como uma base do desenvolvimento dos indivíduos nas organizações, sendo ela quem limita o crescimento pessoal e profissional, determinando ainda, o ponto máximo que uma pessoa pode alcançar enquanto permanecer na organização. Podendo ser considerada também um elemento motivador para o desempenho dos indivíduos nas organizações.

Já para 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(p.157).

Da mesma forma que o planejamento de carreira, outros aspectos de uma política de desenvolvimento devem ser igualmente contemplados, como considera AQUINO (1980) ao alertar para a importância dos demais componentes de desenvolvimento que poderão servir de suporte para a implementação de um plano de carreira:

O planejamento de carreira deve ser implantado na empresa somente após a criação de uma infra-estrutura de pessoal de uma base mínima em que se possa assentar. É perigoso implantar o planejamento de carreira quando a empresa não definiu ainda sua política salarial e a programação de treinamento, não possui avaliação de desempenho e o processo de admissão não está estruturado. Se for implantado sem essas bases pode ocasionar conflitos". (AQUINO, 1980: p.183).

O plano de cargos e salários estabelece a função das pessoas, de acordo com os cargos que ocupem e a respectiva remuneração. De acordo com MOTTA (1979) é na avaliação e classificação de cargos que contém a descrição pormenorizada das atribuições e responsabilidades de cada função. Deste modo, o plano de cargos e salários consolida as mudanças na estrutura formal do quadro de pessoal.

O plano de carreira é o padrão seqüencial de cargos que formam as carreiras dos membros da organização. Segundo HALL (1984) o plano de carreiras estabelece regras claras e impessoais que definem como as pessoas são escolhidas para a função.

De acordo com GRILLO (1991), em se tratando de Instituições de Ensino Superior, o plano de carreiras é um elemento importante porque constitui a base para administrar os recursos humanos nestas instituições.

Tanto os professores como os funcionários têm na carreira a expectativa do seu desenvolvimento profissional e pessoal. Daí a sua importância e a necessidade de se imprimir diretrizes firmes e realísticas para a sua implementação. A carreira é o grande elo de ligação dos professores e funcionários à universidade, a medida que ela significa a valorização contínua do mérito de seus recursos humanos (GRILLO, 1991, p. 27).

Treinamento

A Universidade, devido aos seus recursos materiais e humanos é a organização que mais oferece condições de desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal. Contudo deve ser efetuado um diagnóstico correto das necessidades de treinamento com vistas a desenvolver programas que atendam as reais necessidades dos treinandos e da Universidade,

preferencialmente visando um plano de carreira.

Em seu estudo, GRILLO (1991), afirma ainda que tais medidas podem ser a garantia de sucesso de programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em uma Universidade. O autor ainda dá ênfase aos incentivos que se constituem "num dos componentes que fortemente influenciam a carreira e devem integrar todo programa de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias" (p. 100). Os incentivos aqui não são entendidos apenas como aqueles que se constituem em salários indiretos e sim como os concedidos pela instituição para que o indivíduo aperfeiçoe seus conhecimentos em cursos, seminários etc., e que proporcionem condições técnicas e de tempo para produção de trabalhos científicos que possam auxiliar na ascensão na carreira.

WERTHER (1983), ao referir que o desenvolvimento da carreira é constituído por treinamento e desenvolvimento de pessoas e é empreendido a fim de alcançarem-se os objetivos da organização, reforça o pensamento de GRILLO (1986).

Corroborando com este pensamento, BERTERO (1976), entende que o treinamento é importante em todos os seus níveis para que as pessoas se sintam preparadas para assumir novas responsabilidades. Deste modo, o treinamento é básico para conseguir qualidade nos trabalhos.

Em se tratando de Instituições de Ensino Superior, GRILLO (1991), destaca que o treinamento deve ser permanente, e que cada instituição deve escolher a forma de desenvolvimento profissional adequada a suas peculiaridades. Segundo o autor, pode variar desde auxílios para participar de seminários até concessão de licença remunerada para freqüentar cursos de doutorado.

Em organizações universitárias, considerando-se a figura do professor, a implementação de um programa de treinamento adequado é fundamental e essencial, pois segundo GRILLO, (1986, p. 101) "O professor, por exemplo, é um indivíduo em constante processo de treinamento. Sua carreira está ligada à freqüência a cursos e a sua participação em seminários".

Um plano de capacitação representa a política da organização quanto a

formação de recursos humanos, necessários para atender as áreas acadêmicas e administrativas. Deve estabelecer o percentual de profissionais que serão aprimorados por meio de cursos de especialização, de mestrado ou de doutorado e o número de cursos ou seminários que serão promovidas para melhorar a formação do quadro de pessoal da instituição.

Deste modo, um plano de capacitação está relacionado com o treinamento e o desenvolvimento. Em uma Instituição de Ensino Superior, este plano é importante porque visa a garantir e a promover a qualidade dos serviços prestados. “É recomendável que se efetue antes um amplo diagnóstico, para que a programação de treinamento esteja afinada com os desejos e necessidades dos professores e funcionários e coerente com o plano de carreira”. (GRILLO, 1986, p.101).

Conceitualmente distingue-se treinamento e desenvolvimento sendo que treinamento, segundo AQUINO (1980), diz respeito a formação de hábitos práticos de trabalho enquanto que desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento do funcionário tanto como pessoa quanto como profissional. Desta forma, quando relacionados às necessidades de aperfeiçoamento dos indivíduos envolvidos, os programas de treinamento tornam-se eficazes para os programas de desenvolvimento.

Avaliação

Seguindo o ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos, GRILLO (1986) ressalta a necessidade de programas de avaliação, intimamente relacionados aos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, permitindo, em última instância, a possibilidade de ascensão a níveis mais elevados da Instituição. De maneira que segundo a ótica do autor, a avaliação de desempenho aparece como um componente relacionado ao treinamento e a carreira, na medida em que os resultados do treinamento irão se revelar mais objetivamente nos dados obtidos pela avaliação de desempenho.

SILVA (1990), destaca ainda que

...quando os instrumentos de avaliação de desempenho não são acompanhados de critérios definidos e objetivos de mensuração, descaracterizam-se em sua finalidade de verificar o desempenho dos indivíduos nos diversos papéis existentes na organização, bem como o de constatar a qualificação necessária exigida pelos diversos níveis de uma carreira profissional (p.33).

A avaliação é uma responsabilidade gerencial e tem como objetivo monitorar o trabalho de equipe e de cada membro e os resultados alcançados, para comparar aos resultados esperados. Tão importante quanto o método de avaliação escolhido é a periodicidade com que a mesma é executada, bem como a preparação dos avaliadores, diminuindo desta forma a possibilidade de erros no processo.

Para BERQUIST e PHILIPS apud SILVA (1990) é de grande importância a avaliação de desempenho docente na elaboração de programas de desenvolvimento em uma organização universitária. Contudo, alertam para os riscos de ineficiência dos instrumentos de avaliação quando não se encontram interligados com programas de treinamento e desenvolvimento, ao afirmarem que

qualquer categoria de instrução sendo avaliada deve ser uma área na qual oportunidades de treinamento estejam disponíveis, de outra forma o procedimento de avaliação torna-se uma arma ao invés de um instrumento para mudanças. Ao professor lhe é dito que está fazendo um trabalho inadequado, no entanto não lhe é dada uma maneira de melhorar aquele trabalho (p.33).

De acordo com os mesmos autores ainda temos que

A avaliação pelo aluno é talvez o método mais comumente usado na tentativa de provocar mudanças na performance de ensino de professores. Duas outras fontes de avaliação, pelo próprio professor e pelos seus colegas são usados mais espaçadamente, muito embora a maioria dos professores reconheçam o valor de ambas e, em muitos casos prefiram tais avaliações pelo aluno (p. 33).

Promoção

Segundo GRILLO (1986, p.96),

através da avaliação se efetiva a promoção das pessoas pelos diversos cargos que compõem a carreira. A promoção é, pois, o reconhecimento de que o indivíduo, pela experiência e pelo merecimento, adquiriu as condições necessárias para galgar mais um posto na carreira. É o momento em que se concretiza todo o esforço despendido em busca de um maior status funcional e profissional.

A promoção constitui-se em uma possibilidade de crescimento pessoal e profissional almejada pelos trabalhadores. Neste sentido, o autor refere ser a promoção o "corolário" da carreira. Ela pode ocorrer tanto por merecimento como por experiência. Refere ainda o autor que

a regularidade das promoções garantem a eficácia do ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos a medida que significa o resultado da integração, de forma ininterrupta, de todos os demais componentes que atuam diretamente no crescimento pessoal e profissional de professores e funcionários.(GRILLO, 1986: p. 103)

Ainda, dentro do Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, o autor ressalta que, ações isoladas perdem a eficácia por não estarem interligadas, donde se conclui que todos os elementos do ciclo devem ser contemplados no estabelecimento, implantação e manutenção de políticas de recursos humanos dentro de uma Instituição de Ensino Superior.

O autor ainda faz referência a necessidade de recursos materiais para a implementação de programas de desenvolvimento e enfatiza a necessidade aos cuidados que a instituição deve ter em relação ao ambiente físico de trabalho e ao material necessário para a realização das atividades sob pena de que ambientes desconfortáveis e com escassez de material para o desenvolvimento de tarefas, podem tornar os indivíduos desmotivados e desinteressados em progredir na instituição.

Também merece destaque pelo autor, os recursos financeiros que desempenham importante papel para o cumprimento de todas as etapas de um programa de desenvolvimento, tal como refere:

Muitos programas sofrem cortes substanciais que prejudicam sobremaneira a sua implementação. E, como consequência, os objetivos previstos não são atingidos integralmente, com sérios prejuízos, tanto para a instituição como para professores e funcionários (GRILLO, 1986, p.103 -104).

Ainda o autor faz referência aos recursos técnicos necessários a implementação de programas de desenvolvimento de pessoal em instituições de ensino superior, sendo que os mesmos podem ser oriundos do ambiente externo da instituição e também do seu próprio quadro de pessoal através de grupos de pessoas qualificadas para a implementação de programas de desenvolvimento com suficiente conhecimento técnico em relação ao funcionamento e aos componentes que integram um programa de desenvolvimento de recursos humanos .

GRILLO (1986, p. 97) enfatiza que a “implantação isolada de um desses componentes, sem qualquer vinculação com uma idéia de desenvolvimento integral das pessoas” é o que geralmente se verifica nas organizações.

Incentivos

GRILLO (1986) contempla os incentivos como um dos aspectos básicos para o desenvolvimento de uma política de recursos humanos que permita o crescimento funcional uma vez que são eles que mobilizarão na busca do *crescimento pessoal e profissional através da carreira*.

O autor entende incentivos como todos os programas, concessão de prêmios e licenças que oportunizem novas opções de desenvolvimento do quadro de pessoal. Também o autor entende que o programa de incentivos deve ser estabelecido de acordo com a especificidade de cada organização, portanto, o mesmo deve estar de acordo com os objetivos institucionais.

Dentre os incentivos usualmente aplicados em Instituições Universitárias, sem dúvida, figuram entre os de fundamental importância, as licenças para participação em seminários e cursos de especialização e atualização bem como a premiação e reconhecimento pela elaboração de trabalhos científicos. Tal prática incita a criatividade do docente favorecendo o desenvolvimento da Instituição bem como o desenvolvimento acadêmico.

Neste sentido GRILLO (1986) ressalta:

Por mais regulares que sejam as promoções, o prazo de permanência no cargo às vezes se estende por muito tempo além dos limites de motivação suportáveis para determinados indivíduos. Daí a necessidade de se criar incentivos para manter vivo o desejo de crescimento pessoal e profissional.

Contudo o autor ressalta que não deve ser entendido o programa de incentivos com benefícios monetários ou assistenciais uma vez que estes devem estar contemplado em uma política salarial específica e que fazem parte do composto salarial.

Recrutamento e Seleção

Além dos componentes do Ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias proposto por GRILLO (1986), para um melhor delineamento do estudo, faz-se necessário discorrer sobre as políticas de recrutamento e seleção nas organizações uma vez que o recrutamento pode ser entendido como o ponto de partida na relação entre o funcionário e a organização.

O recrutamento pode ser entendido como um processo de triagem inicial cujo objetivo reside em oferecer candidatos com potencial para o processo de seleção. Segundo AQUINO (1980, p.158), "o recrutamento atua como elo de ligação entre o ambiente externo e a organização, e funciona como o primeiro ponto de contato entre o trabalhador e a organização". O recrutamento de pessoal, além de buscar externamente recursos humanos para a organização, ainda atua internamente, na medida em que efetua recrutamento interno, propiciando para que indivíduos de dentro da organização, com potencial e que se encontram à espera de oportunidades, possam galgar novos postos.

Ainda o autor refere que o recrutamento externo deve ser utilizado quando não existe pessoal qualificado na organização, habilitado ou potencialmente capaz de assumir outras atribuições pois é frustrante para o indivíduo ver uma possibilidade de ascensão profissional frustrada por ter sido preenchida por um elemento de fora da organização.

Já o processo seletivo pressupõe a análise de currículos, entrevistas,

testes de aptidão, de personalidade, etc. e quando não for influenciado por variáveis de ordem política, principalmente, reveste-se de grande utilidade para a implementação de uma política de pessoal.

SILVA (1990) enfatiza que, de um modo simplificado, pode-se referir ao processo seletivo como o ajuste entre características pessoais e qualidades profissionais e requisitos exigidos pelo papel a ser desempenhado na organização e que quanto mais criteriosos forem os processos seletivos menores serão os investimentos futuros em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Verifica-se desta forma, que o recrutamento de pessoal aparece como o ponto inicial de uma política de pessoal e que dentro deste contexto, a promoção aparece como corolário deste processo.

Portanto para serem analisados no presente estudo os componentes do ciclo de desenvolvimento contínuo proposto por GRILLO (1986), também serão considerados o recrutamento e seleção de pessoal, suas normas e execução.

Satisfação no Trabalho

Os estudos sobre a administração e organização, realizados por Taylor e Fayol, que tiveram como resultado a escola clássica de administração concebiam o indivíduo motivado para comer e vestir e evoluíram com os estudos de Hawthorne realizados pelo psicólogo Elton Mayo quando se passou a perceber o indivíduo motivado por fatores de ordem psicológica oriundo do ambiente organizacional. Desde então várias abordagens teóricas têm surgido dentro da teoria da ciência administrativa sobre a satisfação no trabalho.

Diante das mais diversas abordagens, o conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ser entendidos conforme a referência de HERSEY e BLANCHARD (1977, p. 18) como “necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigido para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes”.

Os mesmos autores ainda referem que as necessidades, criadas por fatores psicológicos e estruturais, provocam desequilíbrios psicológicos e fisiológicos que se manifestam através de ansiedades, tensões, etc. A reestruturação desse

equilíbrio implica na satisfação dessas necessidades. Relacionam, portanto, os conceitos de necessidade e motivação onde as necessidades impulsionam os indivíduos na busca dos meios de satisfação.

Tais aspectos podem ser reportados ainda às questões de satisfação no trabalho, que precisa ser considerado, uma vez que, sendo o somatório dos demais itens citados anteriormente e, constituindo-se uma atividade essencialmente humana, pode, como refere CODO (1997), entrar num circuito orgânico de transformar e ser transformado ou ter seu circuito mágico quebrado, resultando em sofrimento, insatisfação e em última instância, em doença mental.

O mesmo autor ainda refere que, na atualidade, o trabalho está sendo modificado em sua ótica, onde a demanda maior é "pela participação, capacidade de controle pelo processo de trabalho, comprometimento, envolvimento, formação de equipe, cooperação" (CODO 1997, p.34), compartilhando as idéias de GRILLO (1986) sobre o Ciclo Contínuo Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Segundo CASTRO (1992), o processo de mudanças profundas que caracteriza o momento atual, evidencia cada vez mais a importância do homem para o alcance dos objetivos organizacionais. Estes novos processos produtivos exigem que o trabalhador seja mais participativo, autônomo, com desenvolvida capacidade para trabalhos em equipe e sobretudo comprometido com os resultados da organização a que pertence.

Ainda segundo HERSEY e BLANCHARD (1977), as necessidades, os impulsos e os objetivos ou metas apresentam-se num contínuo onde as necessidades surgem a partir de um desequilíbrio físico ou psicológico. Os impulsos surgem para aliviar as necessidades, e os objetivos definem-se como qualquer coisa que alivia a necessidade e reduz o estímulo ou impulso.

Já para BERGAMINI (1989), a motivação humana pode ser entendida como um fenômeno psicológico que se caracteriza por um conjunto de fatores dinâmicos existentes na personalidade e que determinam a conduta de cada um e que estes fatores, ao entrarem em ação, envolvem a personalidade como um todo, colocando em atividade a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências vividas e os determinantes morfológicos e fisiológicos da conduta. A

autora refere ainda que o objetivo motivacional é perseguido a cada momento particular e a direção da busca será prioritariamente determinada por um fator interno e individual.

Considerando a reação do indivíduo a determinadas condições do ambiente de trabalho, BRANDÃO (1991), enfoca a satisfação no trabalho, que, segundo o autor, diz respeito a um estado emocional positivo que tem uma relação direta com o quanto o trabalho permite ao indivíduo atingir seus próprios objetivos.

O estudo da motivação e do comportamento procura responder a intrincadas questões sobre a natureza humana. O comportamento orienta-se basicamente para a consecução dos objetivos. Em outras palavras, o comportamento geralmente é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo.

As pessoas diferem não só pela sua capacidade mas também pela sua vontade de fazer as coisas. Segundo CHIAVENATO

motivo é tudo aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma, ou, pelo menos, ele dá origem a uma propensão, a um comportamento específico. É uma força à busca de um objetivo ou de alguma coisa satisfatória. (1995, p. 65).

O mesmo autor ainda refere que um motivo pode ser definido como uma necessidade que atua sobre o intelecto, fazendo uma pessoa movimentar-se ou agir. A motivação é ainda definida como uma inclinação para a ação que tem origem em um motivo.

Segundo RAMALHO (1992), as pessoas trabalham com o fim de preencher uma variedade de necessidades e não apenas a monetária e que um dos mais graves erros que as empresas e administradores podem cometer é presumir que todos os funcionários são iguais no que tange a motivação.

Cada pessoa possui seus próprios e específicos motivos ou necessidades. Daí resulta que os motivos ou necessidades são pessoais e individuais pois são determinados pelas fatores que formam a personalidade, pelos traços biológicos e psicológicos e pelas características adquiridas através da experiência pessoal e aprendizagem de cada pessoa.

Segundo CHIAVENATO (1995) as necessidade humanas orientam e dinamizam o comportamento humano em direção a objetivos pessoais. Assim que

uma necessidade é satisfeita surge outra em seu lugar, dentro de um processo contínuo, o que ocorre durante toda a vida da pessoa. As necessidades internas e os impulsos criam tensões que são modificados pelo ambiente. A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades a medida que vão surgindo.

CHIAVENATO (1990), ainda enfatiza que a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo que representa aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognitivo de cada pessoa envolve seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por seus processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências passadas.

Para o autor, as pessoas são diferentes no que se refere a motivação. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, porém, apesar destas diferenças, o processo que dinamiza o comportamento é semelhante em todas as pessoas embora haja variação nos padrões de comportamento.

Ainda CHIAVENATO (1994) ressalta o ciclo motivacional que tem início com o surgimento de uma necessidade. Esta, por sua vez, consiste em uma força dinâmica e persistente que provoca um comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Este estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do estado de desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio, a sua volta de ajustamento ao ambiente.

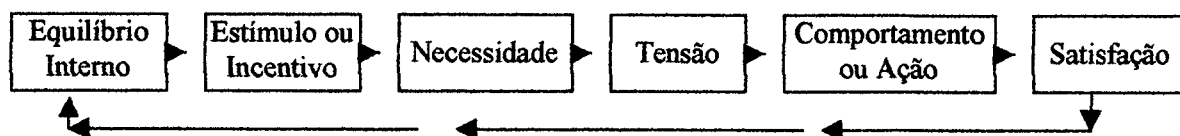


Figura – 2 : Etapas do Ciclo Motivacional envolvendo a satisfação de uma necessidade
 Fonte: CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos. 3.ed. São Paulo. Atlas, 1994, p.46

O ciclo motivacional demonstrado na figura 2 representa a satisfação de uma necessidade. Uma vez satisfeita, uma necessidade deixa de ser motivadora de comportamento já que não causa tensão ou desconforto. No entanto, nem sempre a necessidade pode ser satisfeita. Ela pode ser frustrada, ou ainda pode ser compensada, transferida para outro desejo, pessoa ou situação.

No caso de frustração da necessidade, no ciclo motivacional, a tensão provocada pelo surgimento da necessidade encontra uma barreira, um obstáculo para sua liberação. Não encontrando saída normal, a tensão que se apresenta no organismo, procura um meio indireto de saída, por via psicológica (agressividade, descontentamento, tensão emocional, apatia, indiferença) ou por via fisiológica (tensão nervosa, insônia, problemas cardíacos ou digestivos).

Ainda, segundo o autor, a necessidade pode não ser satisfeita nem frustrada, mas sim transferida ou compensada. Isso se dá quando a satisfação de uma necessidade reduz a intensidade de uma necessidade que não pode ser satisfeita como mostra a figura 3.

As etapas do Ciclo Motivacional e a sua frustração ou compensação

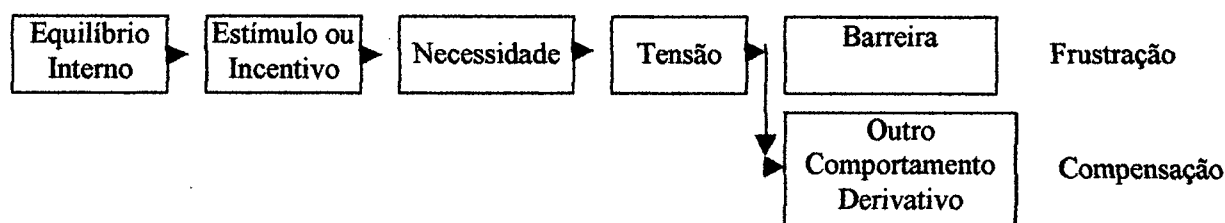


Figura 3 : Etapas do Ciclo Motivacional e sua frustração ou compensação
 Fonte; CHIAVENATO, Idalberto. Recursos humanos . 3.ed. São Paulo: Atlas, 1994. p.47

Para BERGAMINI (1993) a motivação humana pode ser entendida como fenômeno psicológico que caracteriza-se por um conjunto de fatores dinâmicos

existentes na personalidade, que determinam a conduta de cada um. Esses fatores dinâmicos, ao entrarem em ação, envolvem a personalidade como um todo e colocam em atividade a inteligência, as emoções, os instintos, as experiências vividas, os dados já incorporados ao psiquismo assim como os determinantes morfológicos e fisiológicos de conduta. Dessa forma, segundo a autora, ao motivar-se ou ao exibir um comportamento motivacional, o indivíduo recorre aos três níveis topográficos de sua personalidade quais sejam, o consciente, pré-consciente e inconsciente.

BERGAMINI (1993) enfatiza que não se pode motivar ninguém. Para a autora, as condições organizacionais oferecidas podem ser favoráveis evitando restrições no ambiente de trabalho dando livre curso à força motivacional.

Portanto, tomando por base o referencial teórico abordado no presente estudo busca-se, no transcorrer do trabalho, os objetivos iniciais propostos.

3- METODOLOGIA

A fundamentação teórica-empírica abordada, procurou realizar um levantamento sobre as políticas de recursos humanos atrelados aos aspectos de satisfação no trabalho com o objetivo de analisar a satisfação dos docentes de uma universidade do Rio Grande do Sul em relação as mesmas, descrever as políticas adotadas pela instituição, verificar o conhecimento dos docentes e pontuar as suas necessidades, além de identificar as necessidades dos docentes e discutir os dados obtidos, especialmente através do referencial do ciclo de desenvolvimento contínuo proposto por GRILLO

3.1 Tipo de estudo

Este trabalho pode ser caracterizado em estudo de caso no que se refere a uma determinada unidade, que neste caso teve como foco as políticas de recursos humanos e a satisfação dos docentes em uma universidade do Rio Grande do Sul.

De acordo com LAKATOS (1982), este estudo é de caráter exploratório descritivo uma vez que primeiramente buscou-se aprofundar o conhecimento das variáveis em estudo para, analisá-las com enfoque na satisfação dos docentes na sua instituição.

3.2 Período, população e amostra do estudo

O estudo foi desenvolvido no período de maio de 1997 à dezembro de 1999, o que compreendeu a definição do projeto e elaboração deste relatório. Os dados de campo do estudo foram colhidos no mês de dezembro de 1998,

quando, segundo os registros oficiais da Divisão de Recursos Humanos, totalizavam 525 docentes, na Instituição em estudo.

A população-alvo do presente estudo é a categoria dos professores concursados da Universidade, sendo que na mesma não estão incluídos os professores da escola de ensino médio, os quais estão vinculados diretamente a Fundação mantenedora, não tendo, portanto ligação acadêmica, administrativa ou mesmo funcional com a Universidade.

A amostra foi calculada segundo a fórmula a seguir especificada, de acordo com BARBETTA (1994 p. 57-59)

População = 525 professores

Erro amostral = 5% ($E_0 = 0,05$)

$$n = \frac{N * n_0}{N + n_0} = \frac{525 * \frac{1}{(0,05)^2}}{525 + \frac{1}{(0,05)^2}} = \frac{525 * 400}{525 + 400} = \frac{210.000}{925} = 227 \text{ professores}$$

O tipo de amostragem escolhida para a pesquisa foi a amostragem sistemática segundo BARBETTA (1994) e GIL (1991). Inicialmente organizou-se os professores por unidade de lotação, em ordem alfabética. Após, determinou-se um valor para a posição relativa do professor na ordem, sendo 1 para o primeiro valor, $n-1$ para o penúltimo valor da ordem e n para o último valor, onde n é o número total de professores por unidade.

Para a escolha da amostra de professores, procedeu-se à seleção através da razão da amostragem, isto é, o número de elementos da população de professores (525) pelo número de elementos da amostra de professores (227). A amplitude do intervalo foi de 3 professores, isto é, retirou-se um professor, utilizando-se uma tabela de número aleatórios (Anexo 1), um elemento dentre os três primeiros. A distribuição dos professores ficou estabelecida conforme a tabela 1 .

Tabela 1 - Distribuição amostral dos professores da Universidade por Unidade de lotação

Unidades	Quantidade de professores na população	Porcentagem populacional	Quantidade de professores na amostra	Porcentagem amostral
ICEG	59	11,2	26	11,2
IFCH	61	11,6	26	11,6
ICB	68	13,0	29	13,0
FAC	20	3,8	9	3,8
FAED	50	9,5	22	9,5
FEAR	37	7,0	16	7,0
FAMV	36	6,9	16	6,9
FM	83	15,8	36	15,8
FO	35	6,7	15	6,7
FEF	19	3,6	8	3,6
FEA	24	4,6	10	4,6
FD	33	6,3	14	6,3
Total	525	100,0	227	100,0

Fonte: Políticas de Recursos Humanos e a satisfação dos Docentes em uma Universidade do Rio Grande do Sul – Dez. 1998.

3.3 Definição de Termos e Variáveis

Este item tem por finalidade definir as variáveis e os termos empregados no desenvolvimento do presente trabalho tais como políticas de recursos humanos, satisfação no trabalho, regime de trabalho, áreas de formação, posição na carreira de professor.

Políticas de Recursos Humanos

Refere-se ao conjunto de princípios, técnicas e estratégias que visam a atração, manutenção, motivação, treinamento, e desenvolvimento do patrimônio humano que compõe qualquer tipo de organização. No presente estudo, as mesmas são analisadas mediante as práticas adotadas para:

Programa de integração

Plano de carreira (recrutamento/seleção)

Promoção

Participação

Política salarial

Plano de Benefícios

Plano de aposentadoria

Avaliação de desempenho docente

Programas de treinamento

Formação Acadêmica

Refere-se a área específica de formação dos docentes em nível de graduação;

Posição na carreira

Refere-se a posição ocupada conforme o plano de carreira instituído pela universidade, sendo os mesmos divididos em: Auxiliar de Ensino, Assistente, Adjunto e Titular;

Titulação

Refere-se a maior titulação acadêmica obtida pelo docente, sendo considerado: graduação, especialização, mestrado, doutorado ou livre docência;

Carga horária

Refere-se ao tempo dedicado a universidade, sendo que os professores com carga horária menor que 20 horas semanais são considerados horistas enquanto que os que têm mais de 20 horas semanais, até o máximo de 40 horas semanais são considerados pela universidade como mensalistas ou professores de tempo integral;

3.4 Procedimento de levantamento e análise dos dados

Os dados do presente trabalho são oriundos de fontes primárias e secundárias sendo que os secundários foram coletados a partir dos dados oficiais da Universidade, no que se refere à totalidade dos docentes para a composição da tabela 1 que deu origem a definição da amostragem. Os demais dados secundários foram coletados a partir de documentos oficiais da Instituição.

Os dados primários foram coletados junto a população pesquisada através do questionário (anexo 2). Foram encaminhados 227 questionários conforme definição estatística e destes foram respondidos 124. Acompanhando o questionário, foi encaminhada uma carta salientando os aspectos éticos de resguardo da identidade dos sujeitos. O questionário foi elaborado de forma que a primeira parte objetivou levantar dados pessoais dos pesquisados tais como unidade de lotação, sexo, idade, área de formação acadêmica, maior titulação acadêmica, posição no plano de carreira, tempo de serviço na instituição, carga horária de trabalho semanal e ainda, se o docente ocupa outra atividade extra universidade tendo tais dados um tratamento quantitativo.

A segunda parte do instrumento de coleta de dados foi elaborada contendo quatro questões assim distribuídas: a primeira questão faz referência ao conhecimento dos professores em relação as políticas de recursos humanos adotadas pela instituição, sendo elas listadas e apresentadas aos respondentes de forma que os mesmos identificassem as de seu conhecimento; a segunda questão apresentou as mesmas políticas de recursos humanos listadas, onde se pedia que os respondentes identificassem as que lhe proporcionavam satisfação. Como terceira questão foi pedido aos sujeitos da pesquisa que listassem as suas necessidades em relação a políticas de Recursos Humanos e finalmente, como quarta questão, deixou-se um espaço para que os sujeitos pudessem manifestar-se livremente sobre as políticas de recursos humanos adotadas pela instituição.

3.5 Limitações

O presente estudo, por tratar-se de uma pesquisa descritiva, do tipo

exploratória, de estudo de caso, limita-se a uma Universidade no Rio grande do Sul, da mesma forma que restringe-se à análise das políticas de recursos humanos sob a ótica dos respondentes, sendo estes, compostos apenas pelos docentes do quadro de carreira, não incluindo os demais professores integrantes do quadro de pessoal, nem mesmo o quadro de funcionários.

4- ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Os dados foram analisados a partir de um olhar quantitativo com alguns elementos qualitativos para exemplificar as análises do presente trabalho em consonância com o referencial teórico discutido no capítulo anterior, de forma a poder realizar um diálogo entre a teoria abordada pelos diferentes autores, e os dados de realidade trazidos pelos sujeitos participantes desta pesquisa.

Inicialmente será traçado um perfil da Instituição através dos dados obtidos na primeira parte do instrumento de coleta de dados da amostra de 124 professores; na segunda parte abordar-se-á as questões pertinentes às políticas de recursos humanos adotadas pela Instituição, segundo a ótica dos respondentes bem como uma análise desta descrição frente ao objetivo geral de conhecer a satisfação dos docentes com as referidas políticas de recursos humanos de sua Instituição.

4.1- A Instituição de Ensino

A preocupação acerca do ensino superior na região do Planalto Médio do Rio Grande do Sul antecedeu em quase duas décadas a criação da Universidade. Na região em que está inserida, os cursos em nível superior instalaram-se na segunda metade deste século, pelo esforço de duas entidades que se organizaram na comunidade. Em 1950 foi criada a Sociedade Pró-Universidade e em 1956, foi a vez da criação do Consórcio Universitário Católico, destinado a “organização e à implementação do Ensino Superior no âmbito da diocese através de estabelecimentos isolados ou constituídos em Universidades” (BOTH, 1993: 41).

O movimento para a instalação do ensino superior, iniciou-se, efetivamente, em 24 de janeiro de 1950, pela veiculação no jornal O Nacional, do

convite para uma reunião no Clube Comercial da cidade, dirigido à classe representativa da cidade "todos os expoentes que exercem profissões liberais, bem como os do comércio e da indústria" (BOTH, 1993, p.28).

Nessa reunião, os presentes decidiram pela formação da Sociedade Pró-Universidade – SPU, na ocasião tendo sido criado o primeiro estatuto.

As primeiras propostas de cursos da Sociedade Pró-Universidade, referiam-se aos cursos de Filosofia, Odontologia e Belas Artes, contudo o primeiro curso autorizado foi o Curso de Direito.

O outro movimento similar que se organizou na comunidade, seis anos mais tarde do início do SPU, aglutinava elementos mais vinculados à Igreja Católica, os quais se preocupavam com a formação de profissionais para a área da educação. Ainda em dezembro de 1956, foram autorizados os cursos de Filosofia, Pedagogia e Letras Anglo-Germânicas

As duas entidades, criadas com a finalidade de viabilizar o ensino superior na região, tiveram franco desenvolvimento, ministrando isoladamente, alguns cursos superiores constituídos em Faculdades, tal como ressalta CUNHA (1983) ao enfatizar que as Universidades não nasceram como tais, tendo sido formadas pela integração de escolas isoladas.

A criação da Universidade, ocorreu em 1968, quando da unificação das duas entidades criadas na década anterior. O objetivo maior da unificação foi somar esforços para viabilizar um ensino de alta qualidade em uma Instituição que estava destinada ao crescimento, como seus idealizadores a projetavam: "A Universidade, chegará como a conquista de um povo livre, consciente e amante da cultura." Palavras proferidas cerca de três anos antes da unificação, por um dos idealizadores (O.N. 20/07/65).

O crescimento e desenvolvimento da Universidade ocorreu como preconizavam aqueles desbravadores da cultura, propiciando também o crescimento da cidade nos mais variados segmentos, sendo hoje apontada como um pólo regional em educação e saúde, segundo dados estatísticos do governo.

A Universidade, conforme seu estatuto, artigo 1º, é uma universidade comunitária e regional, tendo sido reconhecida pelo Governo Federal por decreto, em junho de 1968.

Apesar de todo o desenvolvimento da Universidade, somente 20 anos após a sua fundação, em 1988, foi estruturada a Divisão de Recursos Humanos, com a finalidade de gerenciar as políticas adotadas pela Instituição para o desenvolvimento de seus professores e funcionários.

Tendo-se passado três décadas desde a sua criação, a Universidade acompanhou as transformações sociais ampliando sua estrutura e sua área de atuação, oferecendo atualmente dois vestibulares anuais para 47 opções de cursos de graduação, mantém ainda 28 cursos de especialização e 13 mestrados próprios e interinstitucionais, estando dividida em 03 Institutos, 09 Faculdades e 05 Campi Universitários, totalizando 1.551 alunos. A lotação de pessoal é de 819 professores de 3º Grau, 121 professores do IIº Grau e 748 funcionários, num total de 1.688 empregados.

O Campus Central está localizado numa área de 370,08 hectares e os demais Campi, estão localizados em cinco cidades da região, todas num raio de, no máximo, 130 Km distantes do Campus Central.

Os órgãos da administração da Universidade conforme artigo 14º de seu Estatuto e Regimento Geral são:

I – De Deliberação Superior

Assembléia Superior;
Conselho Universitário.

II – De Consulta:

Conselho de Administração e Planejamento
Conselho Comunitário

III – De Execução Superior:

Reitoria: composta por um Reitor e quatro vice-reitores.

IV – De Administração das Unidades:

Congregação;
Direção da Unidade;
Conselho Departamental;
Coordenação do Curso.

V – De Administração dos Campi:

Conselho do Campus

Diretor do Campus.

Os Órgão de administração da universidade estão organizados da seguinte forma:

O Conselho Universitário tem seus membros eleitos e originários do corpo docente da universidade, com exceção de dois representantes indicados pela Fundação, mantenedora da Universidade.

A Reitoria é exercida por um Reitor, auxiliado por um vice-reitor de Graduação, um vice-reitor de Pesquisa e pós-graduação, um vice-reitor de Extensão e Assuntos Comunitários e por um administrativo.

Os ocupantes dos cargos da Reitoria são eleitos pelos professores (peso 70), pelos funcionários (peso 15) e pelos alunos (peso 15), com voto vinculado na chapa. O mandato tem duração de quatro anos, podendo haver uma recondução ao mesmo cargo num período subsequente.

Os Diretores de Unidade são, da mesma forma que a Reitoria eleitos, e os Diretores dos Campi são indicados pela Reitoria, mediante aprovação do Conselho Universitário.

A partir do IIº semestre de 1998, após vários estudos e processo de discussão interna a nível de Conselho Diretor, Faculdades e Institutos, ficou estabelecido que as Unidades de Ensino, os Institutos e as Faculdades eliminariam os departamentos e as atividades passariam para a responsabilidade do Coordenador de Curso.

A Universidade, encontra-se organizada em Unidades de Ensino, assim distribuídas:

Instituto de Filosofia e Ciências Humanas

Instituto de Ciências Exatas e Geociências

Instituto de Ciências Biológicas

Faculdades de Agronomia e Medicina Veterinária
 Faculdade de Artes e Comunicação
 Faculdade de Engenharia e Arquitetura
 Faculdade de Educação
 Faculdade de Economia e Administração
 Faculdade de Educação Física
 Faculdade de Direito
 Faculdade de Medicina
 Faculdade de Odontologia
 Campi em cinco cidades da região

Deve-se ressaltar ainda que os dirigentes da Universidade, são eleitos e originários do corpo docente do quadro de carreira, sendo que apenas os diretores dos campi, são indicados pela Reitoria, porém também oriundos do corpo docente do Campus.

O corpo docente da Universidade, encontra-se assim constituído, segundo dados levantados junto à Divisão de Recursos Humanos no mês de dezembro de 1998, quanto a titulação: 229 graduados, 337 especialistas, 186 mestres e 67 doutores totalizando 819 como pode-se observar na tabela 2.

Tabela 2 – Distribuição de Professores por Titulação na IES

Titulação	Nº Professores	Percentual
Graduados	229	27,97
Especialistas	337	41,15
Mestres	186	22,71
Doutores	67	8,81
TOTAL	819	100,00

Fonte: IES – Divisão de Recursos Humanos – Dez. 1998.

Do quadro docente da Instituição, são alvo do presente estudo os pertencentes do plano de carreira, ou seja, que foram aprovados em concurso público para o provimento de vagas, sendo esses num total de 525 docentes

conforme dados Tabela 3, que podem também ser visualizados na Figura 4.

Tabela 3 - Distribuição populacional dos professores por Unidade de lotação

Unidades	Quantidade de professores	Porcentagem
ICEG	59	11,2
IFCH	61	11,6
ICB	68	13,0
FAC	20	3,8
FAED	50	9,5
FEAR	37	7,0
FAMV	36	6,9
FM	83	15,8
FO	35	6,7
FEF	19	3,6
FEA	24	4,6
FD	33	6,3
Total	525	100,0

Fonte: IES - Divisão de Recursos Humanos – Dez.-1998.

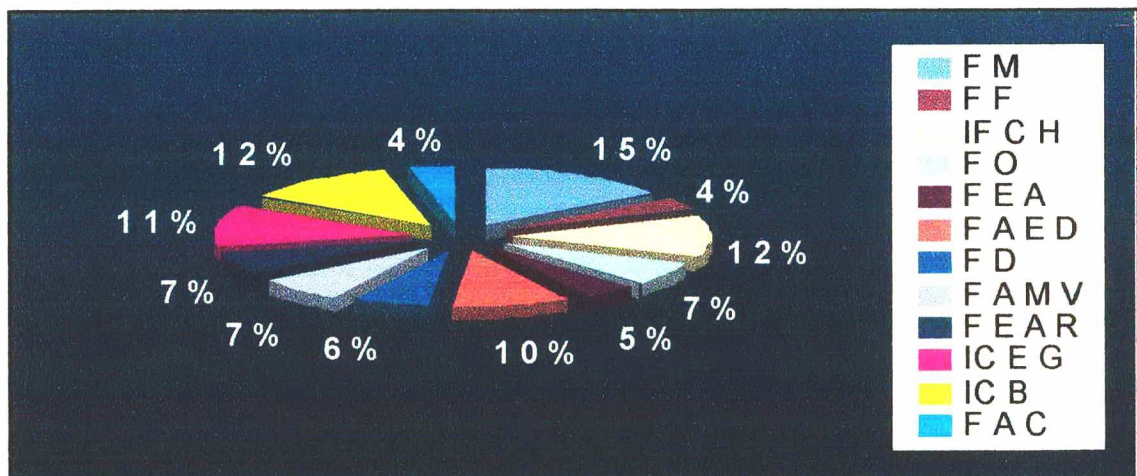


Figura 4 - Distribuição populacional dos professores por Unidade de lotação

Os dados da tabela 4, seguir, mostram a distribuição dos docentes do quadro de carreira segundo o sexo onde podemos perceber uma significativa predominância do sexo masculino com 63,24% do total, sendo que os mesmos

dados podem ser visualizados na Figura 5.

Tabela 4 – Distribuição de professores por sexo

Sexo	Nº Professores	Percentual
Masculino	332	63,27
Feminino	193	36,76
Total	525	100,00

Fonte: IES – Divisão de Recursos Humanos – Dez.-1998

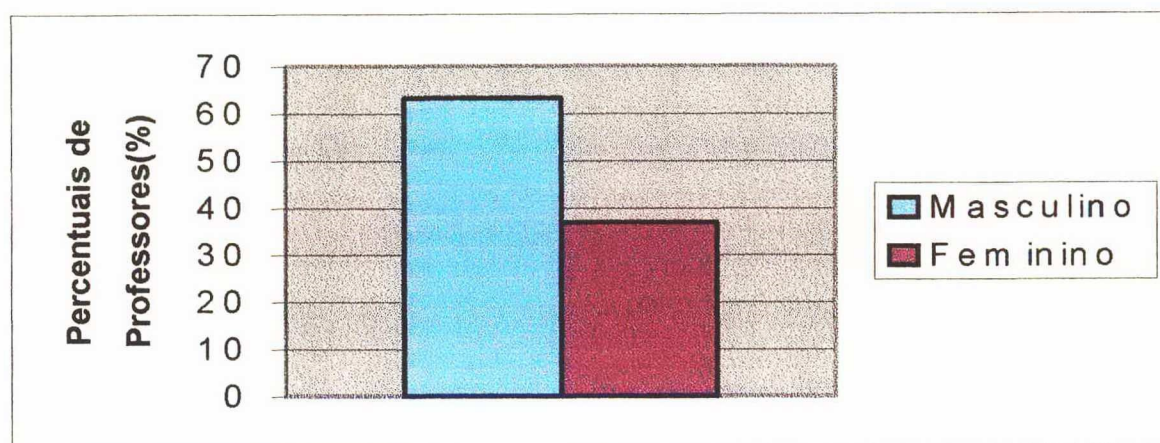


Figura 5 – Distribuição de professores por sexo

Na Tabela 5 da distribuição de professores pelo quadro de carreira, observa-se que a maior concentração encontra-se no nível de Titular, sendo que os professores Auxiliares de Ensino representam 10,09% do total. Estes dados estão ligados a última alteração do Estatuto dos Professores que alterou as normas de progressão no quadro de carreira para os professores iniciantes.

Tabela 5 – Distribuição de professores por categoria Funcional

Categoria Funcional	Nº Professores	Percentual
Auxiliar de Ensino	53	10,10
Assistente	121	23,05
Adjunto	169	32,19
Titular	182	34,67
Total	525	100,00

Fonte: IES – Divisão de Recursos Humanos. Dez. – 1998.

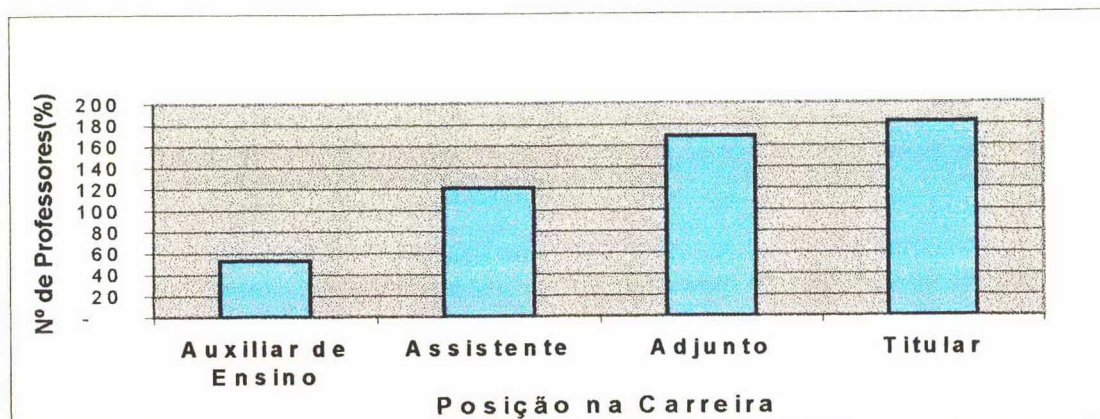


Figura 6 – Distribuição de Professores por categoria funcional. dez. 1998

No que se refere a titulação dos professores, na Tabela 6 pode-se perceber que a maior concentração encontra-se na categoria de Especialistas com 47,81% dos representantes enquanto que os docentes com titulação de Doutor ou Livre Docente representam um universo de 9,71%. Há também um significativo número de docentes com titulação de Mestre, o que representa o empreendimento de esforços na busca da titulação do quadro docente, tanto por parte da Instituição como dos próprios professores. Os mesmos dados ainda podem ser visualizados na Figura 7.

Tabela 6 – Distribuição de professores por titulação

Titulação	Nº Professores	Percentual
Graduado	81	15,43
Especialista	251	47,81
Mestre	142	27,05
Doutor ou Livre Docente	51	9,71
Total	525	100,00

Fonte: IES – Divisão de Recursos Humanos – dez. 1998

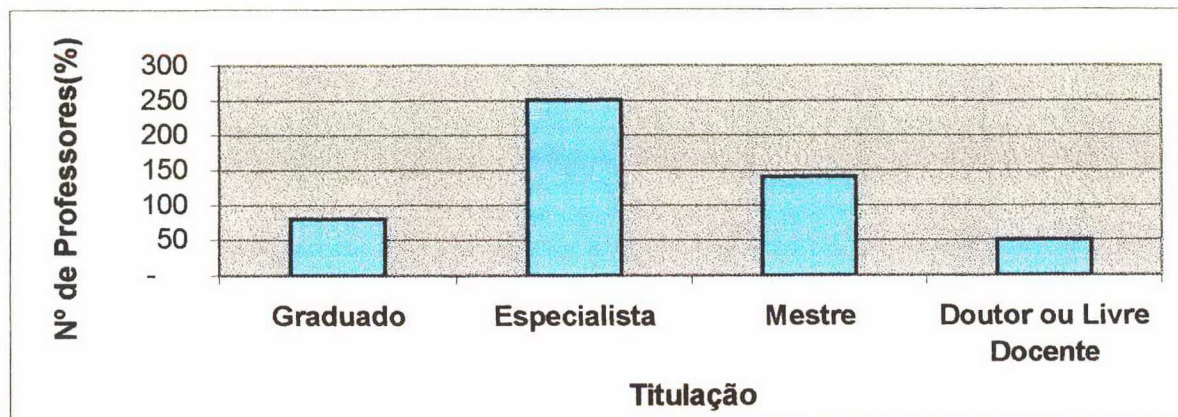


Figura 7 – Distribuição de professores por Titulação – dez. 1998

Os professores com regime integral de carga horária representam a maioria do universo pesquisado, conforme demonstra a Tabela 7 que indica um percentual de 59,43%. Como horário integral a Universidade entende os contratos com mais de 20 horas semanais, que poderão totalizar até 40 horas semanais, enquanto que como horário parcial, são entendidos os contratos de trabalho que variam até no máximo 20 horas semanais na sua totalização. A Figura 8 permite uma visualização da distribuição dos professores por regime de carga horária.

Tabela 7 – Distribuição de professores por Regime de Trabalho

Regime de trabalho	Nº professores	Percentual
Parcial	213	40,57
Integral	312	59,43
Total	525	100,00

Fonte: IES – Divisão de recursos Humanos – Dez. 1998.

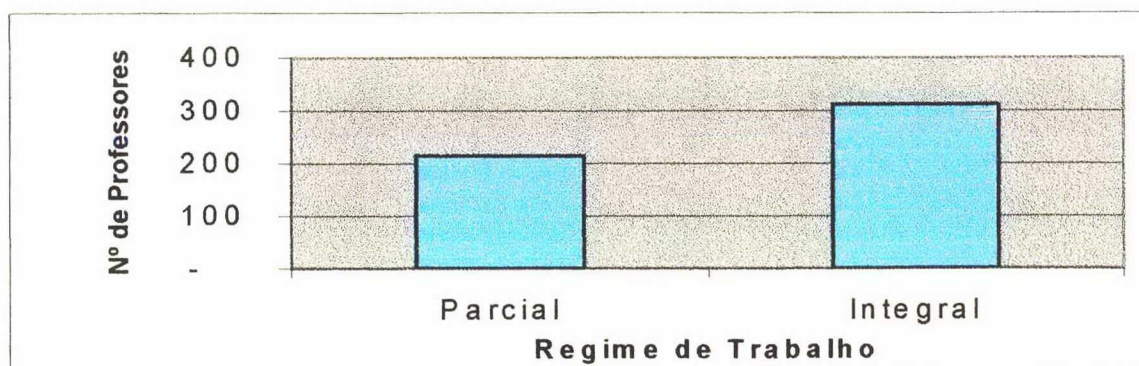


Figura.8 – Distribuição de professores por regime de trabalho. Dez.1998.

4.2 Os Sujeitos do Estudo

A primeira parte do instrumento de coleta de dados nos permite traçar um perfil dos sujeitos participantes deste estudo. Inicialmente são demonstrados conforme a Unidade de lotação e índice de participação, conforme Tabela 8.

Tabela 8 - Distribuição amostral dos professores da por Unidade de lotação, 1998 e o número de questionários respondidos

Unidades	Prof. na população	% populacional	Prof. na amostra	% amostral	Questionários respondidos	% de devolução
ICEG	59	11,2	26	11,2	16	61,5
IFCH	61	11,6	26	11,6	14	53,8
ICB	68	13,0	29	13,0	17	58,6
FAC	20	3,8	9	3,8	5	55,5
FAED	50	9,5	22	9,5	10	45,4
FEAR	37	7,0	16	7,0	10	62,5
FAMV	36	6,9	16	6,9	9	52,2
FM	83	15,8	36	15,8	14	38,9
FO	35	6,7	15	6,7	10	66,6
FEF	19	3,6	8	3,6	2	25,0
FEA	24	4,6	10	4,6	8	80,0
FD	33	6,3	14	6,3	8	57,1
Total	525	100,0	227	100,0	124	

Fonte: Políticas de Recursos Humanos e a satisfação dos docentes em uma Universidade do Rio Grande do Sul. Dez. – 1998.

Percebe-se pelos dados da Tabela 8 que das unidades pesquisadas, três apresentaram um índice de retorno abaixo de 50%, sendo elas: Faculdade de Educação, Faculdade de Medicina e Faculdade de Educação Física onde chama atenção a Faculdade de Educação Física com 25% de participação. No entanto, as demais apresentaram índices superiores a 50%, sendo portanto considerados significativos, possibilitando, desta forma a generalização dos dados obtidos para as Unidades em questão, bem como para a Universidade.

As figuras de 9 a 15 demonstram o perfil dos dados pessoais significativos extraídos de uma amostra de 124 professores por meio das respostas obtidas na primeira parte do questionário.

Os dados da figura 9 apontam para uma predominância de professores do sexo masculino com 58,06% enquanto que o sexo feminino está representado por 41,94% da amostra.



Figura 9 – Distribuição de professores da amostra por sexo

No que se refere a idade, a maior concentração de professores encontra-se na faixa etária de 41 a 50 anos com 34,68%, contudo observa-se que a Universidade possui um corpo docente com nível de idade considerada madura uma vez que apresenta 26,61% na faixa dos 51 a 60 e 7,25% acima dos 60 anos de idade conforme como pode ser visualizado na Figura 10.

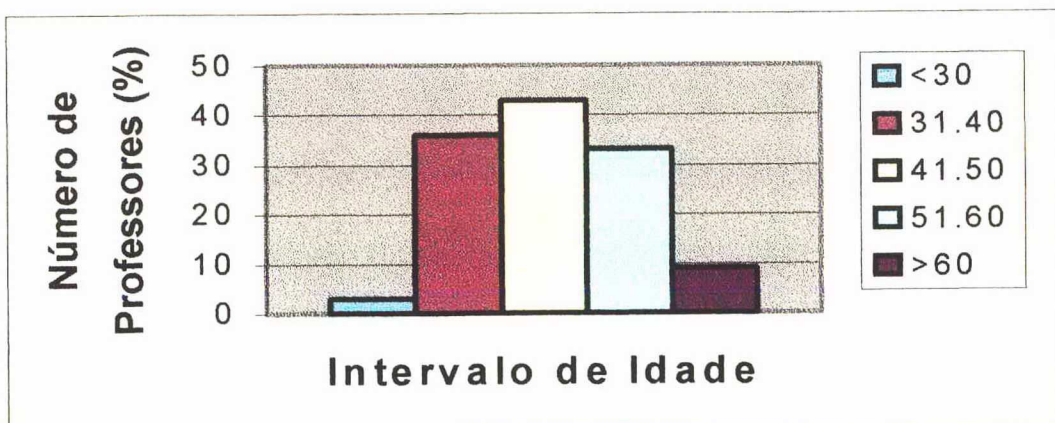


Figura 10 – Distribuição de professores da amostra por idade – dez. 1998.

Tabela 9 - Distribuição de professores por área acadêmica de formação

Área de formação acadêmica	Nº professores
Ciências Econômicas e Administrativas	8
Ciências Exatas e Tecnológicas	21
Ciências Agrárias e da Terra	11
Ciências Humanas e Sociais	37
Ciências Biológicas e da Saúde	47
Total	124

Fonte- Política de Recursos Humanos e a Satisfação de Docentes em uma Universidade do Rio Grande do Sul. Dez-1998.

Os professores das áreas da Ciências Biológicas e da Saúde estão representados em maior número, com 37,91 % sendo seguidos da área das Ciências Humanas com 29,84% enquanto a área das Ciências Econômicas e Administrativas estão representadas em menor número, com somente 6,45 %, como pode demonstra a tabela 9, sendo que os mesmos dados podem ser visualizado na Figura 11.

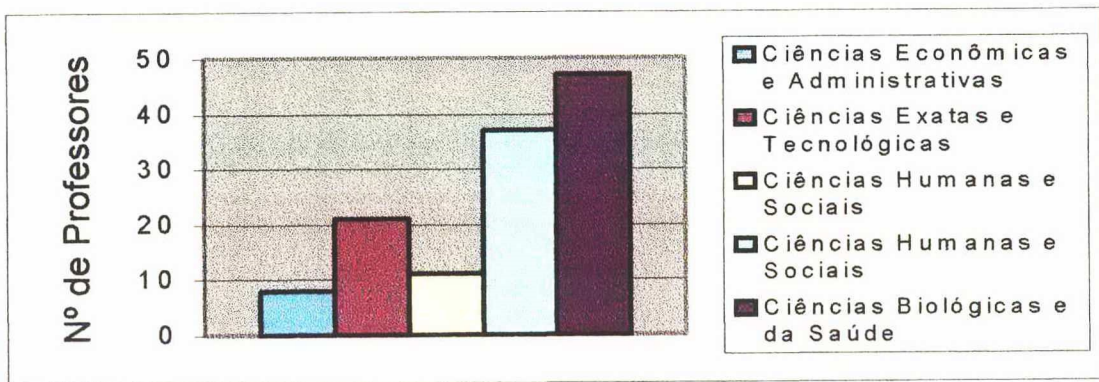


Figura 11 – Distribuição de professores por área de formação acadêmica. Dez-1998.

A Tabela 10 apresenta os dados referente aos professores no quadro de carreira. Os mesmos dados podem ser visualizados na Figura 12 que demonstra que a maior concentração de professores no quadro de carreira encontra-se entre os titulares, cargo máximo do plano de carreira com 42,74% dos representantes enquanto que a menor concentração encontra-se entre os Auxiliares de Ensino com 7,26% sendo que estes últimos fazem parte da categoria iniciante do plano

de carreira. As duas categorias intermediárias, Assistente e Adjunto, encontra-se distribuídas de forma eqüitativa.

Tabela-10 Distribuição de Professores conforme Plano de Carreira

Posição na carreira	N.º de representantes	
	Absoluto	%
Auxiliar de ensino	9	7,26
Assistente	28	22,58
Adjunto	34	27,42
Titular	53	42,74
TOTAL	124	100,00

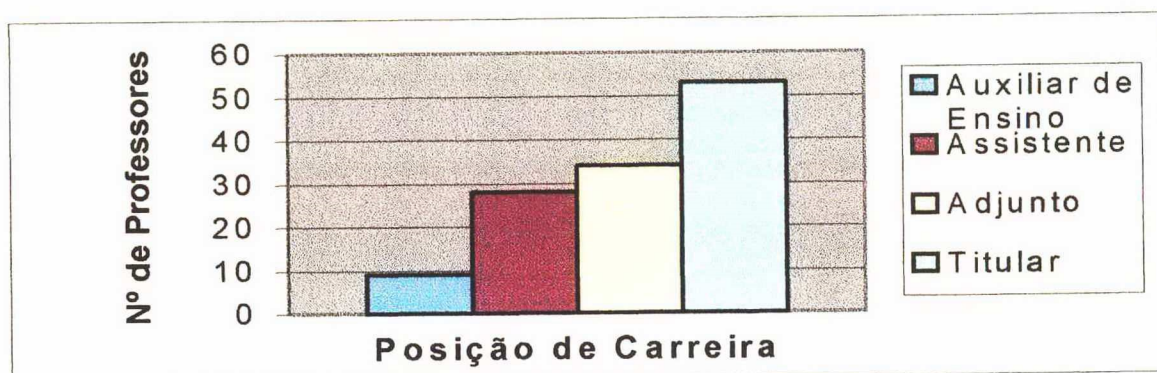


Figura12 – Distribuição de professores conforme o plano de carreira. Dez-1998.

Quanto a distribuição de professores por Titulação, a Tabela 11 demonstra que a maior concentração encontra-se com os Especialistas enquanto que o menor número está representado pelos professores Graduados. Há também um número significativo de professores com Titulação de Mestres e Doutores, o que demonstra o investimento, tanto dos Docentes quanto da Instituição na qualificação de seu quadro de professores. Os mesmos dados podem também ser visualizados na Figura 13.

Tabela 11 – Distribuição de professores por Titulação

TITULAÇÃO	N.º DE REPRESENTANTES	
	Absoluto	%
GRADUADO	7	5,65
ESPECIALISTA	61	49,19
MESTRE	40	32,26
DOUTOR OU LIVRE DOCENTE	16	12,90
TOTAL	124	100,00

Fonte : Políticas de Recursos Humanos e a satisfação dos Docentes de uma Universidade do Rio Grande do Sul. Dez. 1998.

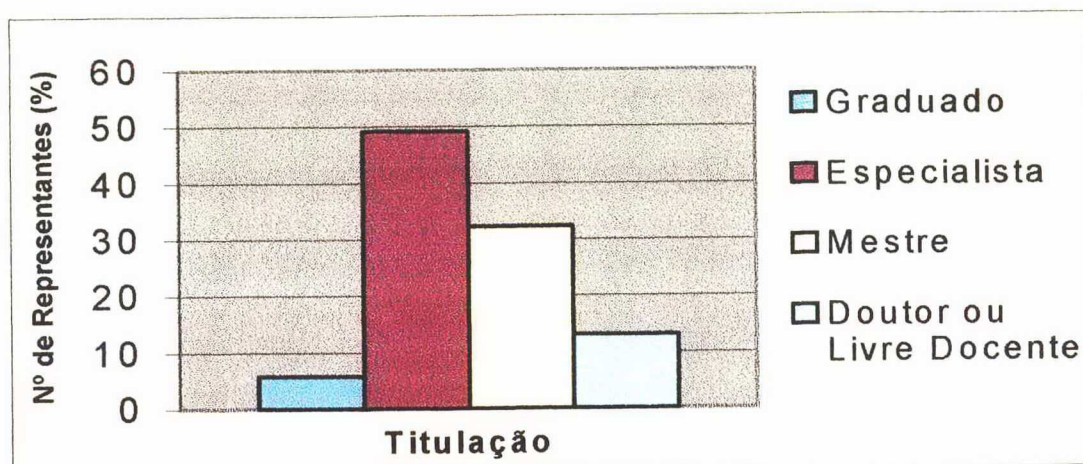


Figura 13- Distribuição de professores por Titulação. Dez. 1998.

No que se refere ao tempo de serviço, a Instituição apresenta uma estabilidade considerada satisfatória uma vez que a maior concentração de Docentes por tempo de serviço encontra-se entre o intervalo de 11 à 15 anos, conforme demonstra a Tabela 12 sendo os mesmos dados visualizados na Figura 14.

Tabela 12- Distribuição Professores por tempo de trabalho na Universidade

Intervalo	Nº professores
- 5 anos	17
6 – 10 anos	26
11 – 15 anos	28
16 – 20 anos	17
21 – 25 anos	19
26 – 30 anos	12
Mais de 30 anos	5
Total	124

Fonte : Políticas e Recursos Humanos e a satisfação dos Docentes em uma Universidade do Rio Grande do Sul. Dez.-1998

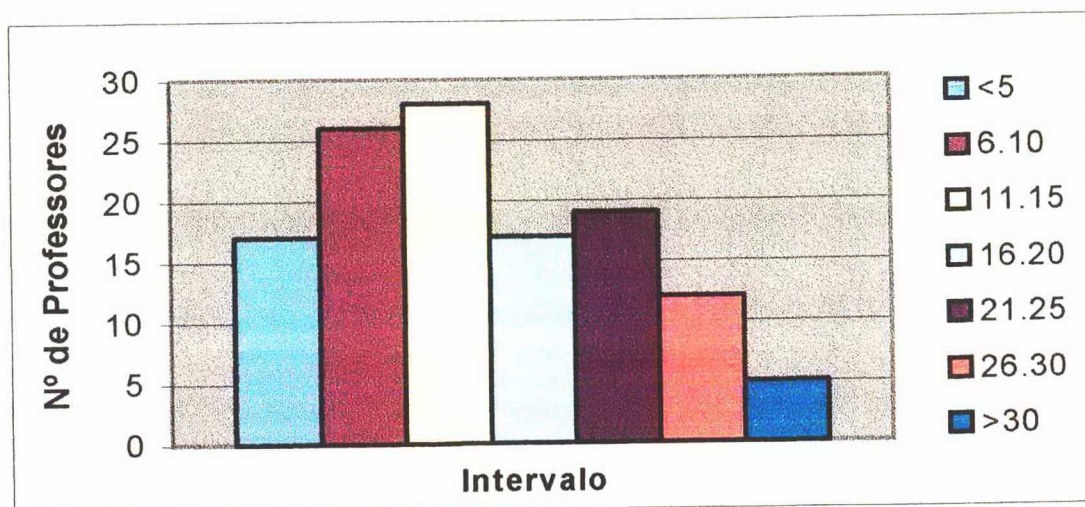


Figura 14- Distribuição Professores por tempo de trabalho na Universidade. Dez. 1998.

Quanto ao regime de trabalho, a Tabela 13 demonstra uma acentuada predominância dos docentes com regime integral de trabalho (contratos com mais de 20 horas semanais) sendo que os mesmos representam 61,29% dos participantes enquanto que os docentes com regime parcial de trabalho representam 38,71%. Na Figura 15 os mesmos dados podem ser visualizados.

Tabela. 13 - Distribuição de professores conforme regime de trabalho

Regime de Trabalho(ch)	N.º de Representantes	
	Absoluto	%
Parcial	48	38,71
Integral	76	61,29
Total	124	100,00

Fonte: Políticas de Recursos Humanos e a satisfação dos Docentes em uma Universidade do Rio Grande do Sul. Dez. – 1998.

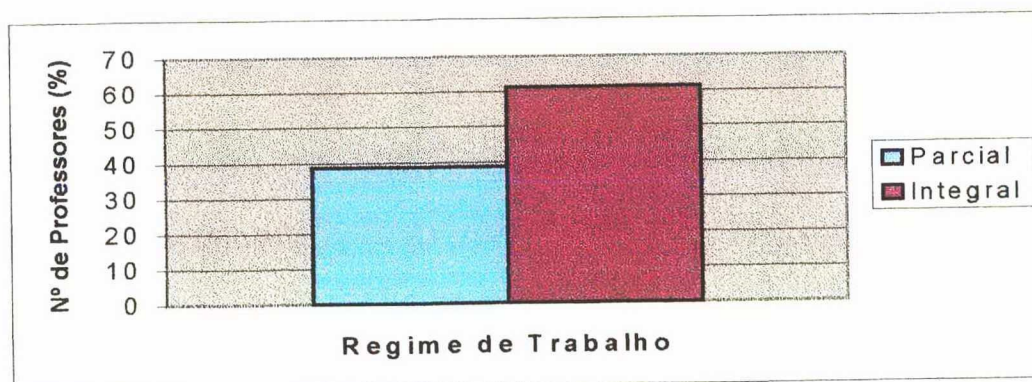


Figura 15 – Distribuição de professores por regime de trabalho – Dez. 1998.

5 - POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E A SATISFAÇÃO DOCENTE

A segunda parte do instrumento de coleta de dados apresentou como primeira questão, a relação das políticas de recursos humanos adotadas pela instituição de forma a que os sujeitos pudessem identificar as de seu conhecimento. A Tabela 14 demonstra as respostas obtidas na referida questão.

Tabela 14- Distribuição das políticas de Recursos Humanos que conhece.

Políticas de Recursos Humanos	Nº Professores	%
1 – Programa de integração	14	11,3
2 – Plano de carreira para professores estabelecido para professores	111	89,5
3 – Critérios utilizados pela Instituição para promoção do corpo docente através da carreira	108	87,1
4 – Participação dos professores no processo de decisão da Instituição em relação ao ensino, pesquisa e extensão	54	43,5
5 – Política salarial para professores considerando qualificação e atividades desenvolvidas	68	54,8
6 – Plano de benefícios instituído para os professores	86	69,4
7 – Plano de aposentadoria instituído para professores	109	87,9
8 – Sistema de avaliação de desempenho docente (Avaliação Institucional, utilizado pela Instituição para acompanhar as atividades dos professores	76	61,3
9 – Oportunidades oferecidas pela Instituição para que os professores participem de cursos, congressos, seminários, etc	45	36,3
10 – Participação nos programas de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado)	81	65,3

Fonte: Políticas de Recursos Humanos e a satisfação dos docentes em uma Universidade do Rio Grande do Sul. Dez. 1998.

Os dados apontam como a política mais conhecida pelos sujeitos, o plano de carreira com 89,5% das respostas, seguido dos critérios para promoção através da carreira com 87,1% das respostas. Da mesma forma, observa-se que o programa de integração é do conhecimento unicamente de 11,3% dos participantes.

Como segunda questão do instrumento de coleta de dados, as políticas de recursos humanos da instituição foram apresentadas aos sujeitos e solicitado que

os mesmos assinalassem as que lhe proporcionam satisfação. As respostas podem ser observados na Tabela 15, a seguir.

Tabela 15 - Políticas de Recursos Humanos que satisfazem:

Políticas de Recursos Humanos	Nº Professores	%
1 – Programa de integração	5	4,0
2 – Plano de carreira para professores estabelecido para professores	79	63.7
3 – Critérios utilizados pela Instituição para promoção do corpo docente através da carreira	58	46.8
4 – Participação dos professores no processo de decisão da Instituição em relação ao ensino, pesquisa e extensão	30	24.2
5 – Política salarial para professores considerando qualificação e atividades desenvolvidas	43	34.7
6 – Plano de benefícios instituído para os professores	43	34.7
7 – Plano de aposentadoria instituído para professores	85	68.5
8 – Sistema de avaliação de desempenho docente (Avaliação Institucional, utilizado pela Instituição para acompanhar as atividades dos professores	31	25.0
9 – Oportunidades oferecidas pela Instituição para que os professores participem de cursos, congressos, seminários, etc	14	11.3
10 – Participação nos programas de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado)	34	27.4

Fonte: Política de Recursos Humanos e a satisfação dos Docentes de uma Universidade no Rio Grande do Sul. Dez.-1998

Nos dados referentes a satisfação dos sujeitos em relação a política de recursos humanos, o plano de aposentadoria complementar aparece em primeiro lugar com 68.5% de satisfação, seguido do plano de carreira que apresenta 63.7% das respostas. Entre os itens com menor índice de satisfação temos o programa de integração que foi referido por 4.0%, seguido das oportunidades para participação em cursos, congressos e seminários que obteve 11.3% das respostas.

5.1 A satisfação dos sujeitos do estudo frente às políticas de recursos humanos

Nesta etapa do trabalho, discorre-se acerca das respostas obtidas tendo à luz o referencial teórico adotado como norteador do presente trabalho.

Os itens que compõe a Política de Recursos Humanos serão analisado segundo o número de resposta obtidas em cada um, na questão n^o 1 (conhecimento) da segunda parte do instrumento de coleta de dados, bem como

na questão n ° 2 que solicitou a indicação das políticas geradoras de satisfação individualmente, tendo como referência para ilustração, o discurso do docente na questão n ° 4 que solicitou ao professor que se manifestasse livremente sobre as políticas de recursos humanos adotadas pela Instituição, sendo que as mesmas serão analisadas qualitativamente no seu conteúdo, tendo ainda como base a referência bibliográfica.

Conhecimento sobre as Políticas de Recursos Humanos

Nesta questão procurou-se identificar dentre as políticas de recursos humanos adotadas pela Instituição, aquelas que fazem parte do universo conhecido dos docentes pesquisados.

Dos itens conhecidos e citados pelos sujeitos, encontra-se como o mais conhecido o Plano de Carreira instituído, com 111 indicações, representando 89,5%, Plano de Benefícios e Plano de Aposentadoria Complementar com 109 (87,9%) e 108 (87,1%) indicações, respectivamente, conforme pode ser visualizado na Figura 16.

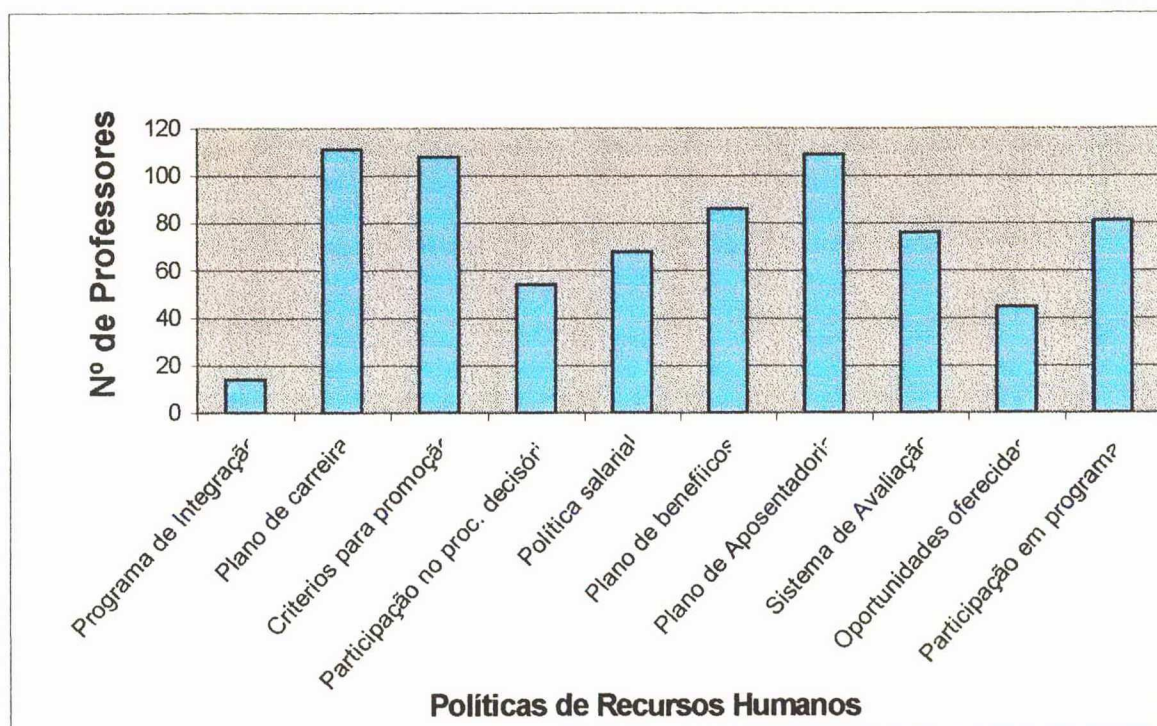


Figura 16- Políticas de Recursos Humanos conhecidas. Dez-1998

Já entre os itens menos conhecidos, podemos destacar o Programa de Integração adotado pela Instituição, sendo que o mesmo foi citado por 14 indivíduos, o que representa um percentual de 11,3% , seguido das oportunidades oferecidas para participação dos professores em cursos, congressos, seminários, com 45 indicações, representando um percentual de 36,3%.

Extremos são levantados no que se refere ao conhecimento das políticas de recursos humanos adotadas pela instituição. De um lado, professores desconhecem praticamente a existência das mesmas, quando referem:

Acho que as políticas de RH não chegam aos professores, quando se necessita não sabemos onde encontrá-las...

Vejo a necessidade de mais informações para os professores sobre os assuntos relacionados...

É difícil falar sobre algo que não se conhece muito bem..

A impressão que tenho é que não há política de recursos humanos, porque nada flui com clareza, nada possui um fluxo pré-determinado...

Por outro lado, encontram-se manifestações que indicam conhecimento das políticas de recursos humanos adotadas pela Instituição, passado de uma relativa satisfação até a satisfação, segundo as seguintes colocações:

Estou relativamente satisfeito com as políticas de recursos humanos da IES..

De uma maneira geral me sinto satisfeito em relação às políticas de recursos humanos da Universidade ...

No diálogo dos docentes encontram-se sugestões para as dificuldades que os mesmos encontram em relação ao conhecimento sobre as políticas de recursos humanos, como as seguir relacionadas:

Seria bastante útil e facilitaria a vida dos professores se a universidade produzisse manuais sobre cada item da política de recursos humanos, divididos em fascículos para cada item e descrevendo com clareza cada artigo ou norma de atuação e que estes manuais fossem distribuídos para os professores e também que fossem atualizados a cada nova evolução

Divulgação e estudo (seminários) com relação as políticas de recursos

humanos da universidade para o seu melhoramento

Percebe-se que, ao mesmo tempo em que os docentes desconhecem as políticas de recursos humanos de sua universidade, manifestam interesse em conhecê-las na íntegra, sugerindo mecanismos que poderão ser utilizados, ou seja, não há por parte dos docentes apenas uma manifesta vontade de conhecer as políticas, mas também de participar através de seminários e estudos sobre as mesmas.

Programa de Integração

Um dos elementos básicos para o desenvolvimento de atividades laborais com relativa satisfação, diz respeito a integração do novo funcionário. Ao ingressar um novo local de trabalho, as pessoas levam junto as suas expectativas. Neste sentido MOSCOVICI (1988) ilustra esta necessidade quando refere:

Ao ingressar na organização, o indivíduo está cheio de esperanças, de interesse pelo seu trabalho. Faz planos, sonha sobre suas realizações e idealiza uma carreira invejável. Começa a trabalhar com energia e entusiasmo, esforçando-se para atingir seus objetivos. Quanto tempo dura este ímpeto inicial? (p. 65).

Também CHIAVENATTO (1999) refere que o momento de início de trabalho em uma organização é o mais adequado para que as normas da organização sejam repassadas aos novos integrantes, assim como a missão, visão e objetivos organizacionais, devendo a organização envolver seus novos membros de forma a que os mesmos passem a assimilar os valores organizacionais como seus próprios valores.

Dos docentes pesquisados, tão somente 14 referiram conhecimento do programa de integração destinado a professores, o que significa 11,3% e destes, apenas 5 referiram-se satisfeitos com o programa em questão, representando 4,0% como pode ser observado na Figura 17.

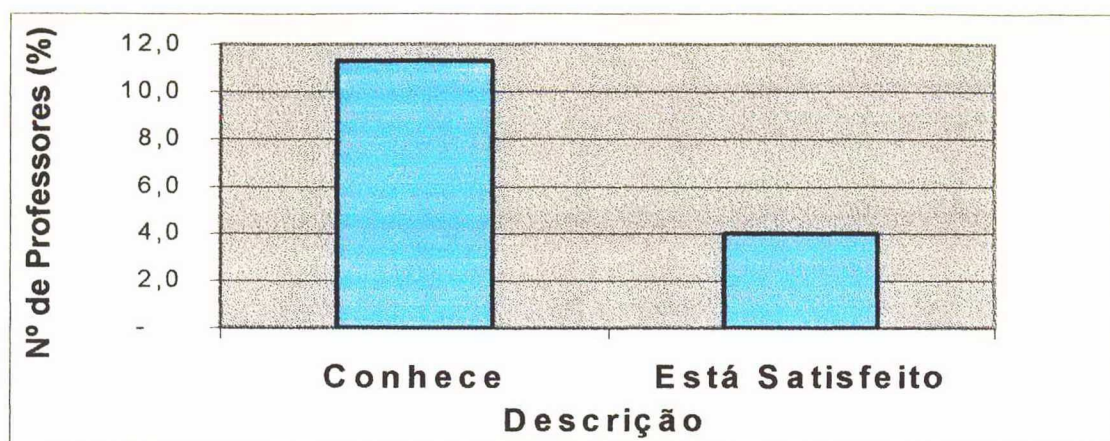


Figura 17 - Conhecimento e Satisfação da Política de Integração.dez. 1998

Desconhecer os programas de integração de novos professores reflete-se diretamente na satisfação em relação as políticas de recursos humanos adotadas pela instituição uma vez que são nos programas de integração que efetivamente são repassadas as informações necessárias aos novos colaboradores no que diz respeito ao conjunto de políticas adotadas. Podemos encontrar nos discursos dos docentes as seguintes referências significativas:

Acho que as políticas de recursos humanos não chegam aos professores, quando se necessita, não sabemos onde encontrá-las, portanto o grau de satisfação não é dos melhores.

Vejo a necessidade de mais informações para os professores sobre os assuntos relacionados. Estamos meio desamparados quanto as questões funcionais.

Penso que as políticas poderiam ser melhor esclarecidas e divulgadas.

Como pode ser observado nos depoimentos, o programa de integração de novos professores adotado pela Universidade não está conseguindo atingir seus objetivos, quais sejam os de divulgar as normas da Instituição e as políticas adotadas. Os docentes referem, no entanto, conhecimento do Estatuto dos Professores, recebido por ocasião da assinatura do contrato de trabalho, que direciona o crescimento no plano de carreira, como o seguinte depoimento:

É difícil falar sobre algo que não se conhece muito bem. As políticas de recursos humanos mais conhecidas são aquelas que constam nos estatutos.

Na realidade a universidade não possui uma política clara de recursos humanos, o que tem é um estatuto que define o ingresso e promoção (carreira) do professor, o que é observado por algumas unidades e praticamente ignorado por outras.

Programas de integração parecem ser fundamentais para o claro entendimento das normas organizacionais, portanto, quando ocorre falhas, estas normas tendem a ficar sem um entendimento maior e com isso gerar algumas inferências por parte dos integrantes da organização, como demonstram as seguintes afirmações:

Não há políticas; há determinações a partir do grau de influência do indivíduo A sobre o indivíduo B.

Penso que as políticas de RH precisam ser melhor esclarecidas e divulgadas. As vezes penso que alguns benefícios são destinados a "alguns" professores e não para todos que precisam.

A Universidade adota um programa chamado "Iniciação à Universidade", sendo este um trabalho desenvolvido com o intuito de dar ao novo professor as informações necessárias, promovendo a integração do docente ao meio acadêmico, bem como dimensionar a prática docente de acordo com a política de ensino da Instituição. Tal programa contempla em sua primeira etapa, dados referentes à Política de Recursos Humanos e é prática obrigatória para o ingresso no plano de carreira, conforme reza o estatuto em seu Artigo 9º.

Art. 9.º "Para a promoção no Quadro de Carreira do Magistério na Universidade, serão adotados os seguintes critérios:

I- titulação;

II- qualificação acadêmica ou profissional, conforme pontuação específica;

III- tempo de efetivo exercício de magistério na Universidade;

IV- realização do curso de Iniciação à Universidade."

No entanto, as respostas dos docentes apontam para um indicativo de incongruência entre os objetivos traçados e as metas alcançadas quais sejam, as de caracterizar tal atividade como um programa de integração uma vez que um reduzido número de professores, mesmo sendo obrigatória a participação para

ingressarem na carreira, não percebem a sua prática como integração.

Contudo, mesmo manifestando desconhecimento e insatisfação, há um interesse de participação em programas de integração por parte dos docentes, quando se encontra em seus diálogos manifestações de desejo de participação, como pode ser observado pelos extratos abaixo.

Como a maioria dos professores não conhecem a universidade, entendo que devem ser realizadas atividades ou eventos que possibilitem esse conhecimento.

Fornecer formas de integração que efetivamente envolvam os docentes de todas as unidades

Participação

“A participação é inerente à natureza social do homem, tendo acompanhado a sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos até as associações, empresas e partidos políticos de hoje” (BORDENAVE, 1986, p.17).

No que se refere a este item, podemos identificar o conhecimento por parte de 54 sujeitos, representando 43,5%, porém, destes, apenas 30, ou seja 24,2% o identificam como satisfatório como pode ser observado na Figura 18.

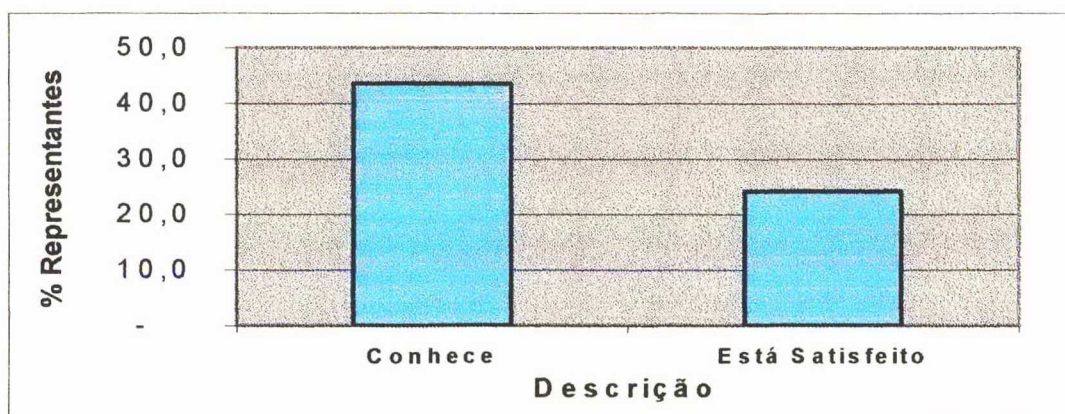


Figura 18 – Conhecimento e satisfação com a política de participação. Dez. 1998

Tal dado corrobora com o que GRILLO (1986) coloca sobre a participação nas universidades como sendo um elemento de fundamental importância, quando refere a mesma como a forma de incrementar a democracia e distribuir responsabilidades pelos resultados alcançados.

Ilustramos este item com a referência dos participantes que apontaram:

considerando a complexidade da instituição... me parece bastante difícil que haja uma política de recursos humanos com a participação efetiva do corpo docente...

Há a necessidade de aperfeiçoamento, de continuidade, de democratização, mais transparência, divulgação e motivação no sentido de fazer participar os diversos segmentos ou setores...

GRILLO ressalta ainda que a participação constitui-se em elemento estratégico no planejamento e implementação de programas de desenvolvimento, referindo: “É indispensável que haja participação de professores e funcionários nas decisões da universidade. Quanto maior for a participação, a tendência é obter melhores resultados” (GRILLO, 1986, p. 95)

MOTTA (1979) destaca que a participação é fonte de responsabilidade e comprometimento. Desta forma as pessoas e os grupos demonstram seu envolvimento com a organização pela responsabilidade que assumem em suas atividades em favor dos objetivos da Instituição através do elemento participação. O discurso docente abaixo referido ilustra, na realidade, o que refere a bibliografia.

Considerando a complexidade da Instituição, assim como os campi, me parece bastante difícil que haja uma política de Recursos Humanos com a participação efetiva do corpo docente, mas está na hora de viabilizarmos tais políticas uma vez que as mesmas só viriam para qualificar e beneficiar a própria Instituição.

Para GRILLO (1986), “reagir a esse desejo, será condenar a Universidade ao conflito e à estagnação, com reflexos altamente negativos para as gerações futuras” (p. 97).

Em Instituições de Ensino Superior, os anseios por participação decorrem

do nível de formação dos profissionais que nela atuam e pelo fato de as decisões tomadas a nível de cúpula institucional, dizerem respeito diretamente à forma de atuação docente.

Portanto, pode-se inferir que a participação não é uma prática muito conhecida na Universidade uma vez que o índice de conhecimento da mesma fica num percentual de 43,5% e a satisfação com a mesma é referida tão somente por 24,2% .

Assim, a insatisfação dos docentes na Universidade a esse componente parece estar relacionado a não-participação dos professores nas decisões tomadas pelos seus dirigentes no que diz respeito a definição de políticas e estratégias de ensino, pesquisa e extensão, o que fica evidenciado com o seguinte depoimento:

Há necessidade de aperfeiçoamento, de continuidade, de democratização e motivação no sentido de fazer participar os diversos segmentos ou setores.

Pode-se ainda ressaltar que das solicitações dos docentes referidas na questão nº 3 onde os mesmos puderam indicar as suas necessidades em relação às políticas de recursos humanos, o significativo número de solicitações por maior participação como veremos mais adiante em tópico específico.

Carreira

Importante item num composto de política de recursos humanos, Grillo resalta a carreira como um elemento essencial, tornando-se impossível imaginar a implantação de um processo de desenvolvimento de recursos humanos em uma universidade sem a sua definição.

Este item especificamente foi contemplado por 111 sujeitos respondentes da pesquisa, tendo sido o mais citado, correspondendo um percentual de 89,5 % porém destes, apenas 78 o identificaram como sendo satisfatório, o que representa 63,7% como pode ser visualizado na Figura 19.

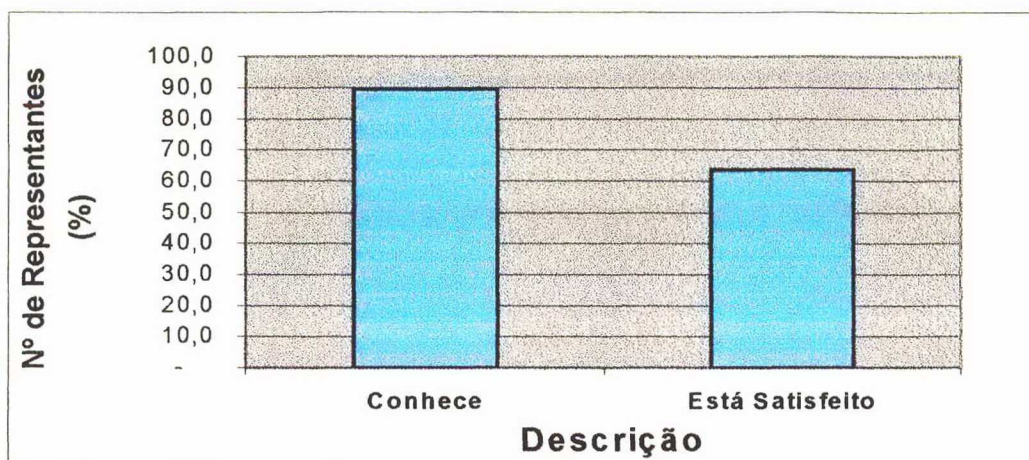


Figura 19 – Conhecimento e satisfação com o Plano de Carreira. Dez. 1998

No discurso dos respondentes, identifica-se colocações sobre o plano de carreira, tais como:

A universidade tem uma política relativamente bem estabelecida para o quadro docente salientando-se o plano de carreira, o ingresso nesse plano por concurso público, a contratação de professores através de editais e a estabilidade na instituição..

Discordo da existência de carreira que consiste em fatos imobilizados e desestimulantes do progresso...

Na realidade, a universidade não possui uma política clara de recursos humanos, o que tem é um estatuto que define o ingresso e promoção (carreira)....

Acredito que a política de recursos humanos está correta, ao menos em relação a progressão dos professores, ao fazer com que o professor produza artigos, resumos, produtos, arte, ganhe pontos e assim possa pleitear promoções.

GRILLO (1986), ressalta ser a carreira o grande elo que liga os professores e funcionários de uma universidade aos propósitos da mesma a medida que assume o significado de uma efetiva e contínua valorização dos recursos humanos nela envolvidos.

Também GRILLO (1986) chama à atenção para o plano de carreira em universidades, ao referir que “uma carreira bem concebida constitui-se em mola

propulsora que motiva as pessoas a desenvolverem continuamente suas aptidões em busca de maior *status* profissional” (p.98). Neste sentido, a Universidade adota um plano de carreira tendo especificado em seu contexto que a titulação é a base para o crescimento na carreira como aborda o artigo a seguir.

Art. 9.º Para a promoção no Quadro de Carreira do Magistério na Universidade, serão adotados os seguintes critérios:

I - titulação;

II- qualificação acadêmica ou profissional, conforme pontuação específica

III- tempo de efetivo exercício de magistério na Universidade;

IV- realização do curso de Iniciação à Universidade.

Promoção

A promoção como componente de uma política de recursos humanos em uma instituição de ensino superior representa o reconhecimento pelo desempenho dos professores nas atividades de ensino, pesquisa extensão, como coroamento do esforço pessoal.

A Universidade tem um plano de carreira estruturado que prevê as formas de promoção do docente através da carreira. Isto fica evidenciado no percentual de professores que têm conhecimento desta política que representa um universo de 108 respondentes, ou seja 87,1% . Porém, o conhecimento da referida política não significa necessariamente a satisfação com a mesma, como podemos verificar pelo índice de docentes que manifestaram-se satisfeitos com as normas do estatuto, ou seja 58 docentes sentem-se satisfeitos, o que representa um percentual de 46,8% conforme demonstrado na Figura 20.

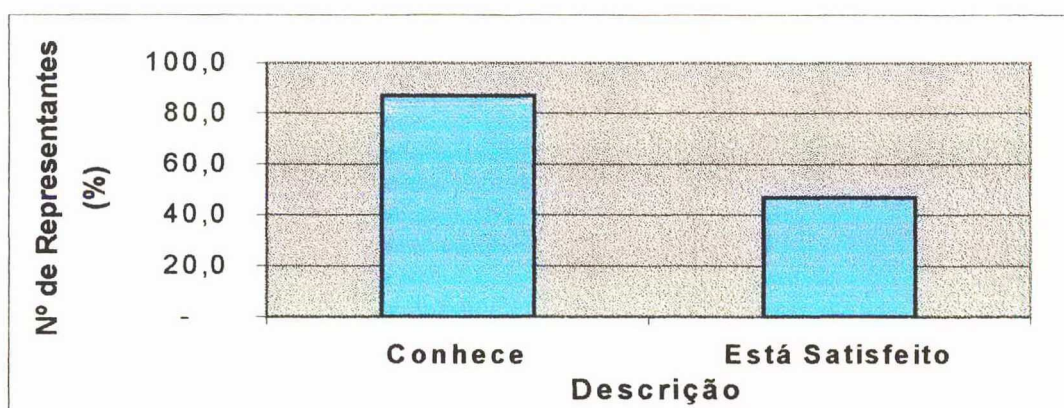


Figura 20 – Conhecimento e Satisfação com os critérios de promoção. Dez 1998.

O discursos dos docentes em relação a progressão na carreira são exemplificados a seguir:

Progressão no quadro de carreira... não penso que seus critérios reflitam as necessidades próprias do meio acadêmico...

Acho satisfatórios os critérios para promoção...

Discordo da existência de carreira que consiste em fatos imobilizados e desestimulantes do progresso...

A promoção de docentes na Universidade está vinculada ao estatuto do professor que em seu artigo 9º citado a seguir, reza:

*Art. 9.º Para a promoção no Quadro de Carreira do Magistério na Universidade, serão adotados os seguintes critérios:
IV – realização do Curso de Iniciação à Universidade*

Contudo, a promoção não ocorre de forma automática tendo o docente que encaminhar, via protocolo, solicitação.

Treinamento

As universidades podem ser consideradas centros de saber por excelência e, desta forma o processo de treinamento e desenvolvimento de pessoal torna-se amplamente favorecido, seja pela tecnologia que a mesma detém, seja pelos recursos humanos altamente qualificados. GRILLO (1991), faz referência aos incentivos oferecidos para a participação em programas de desenvolvimento nas universidades como sendo um importante tópico a incentivar a carreira de seus elementos participantes, devendo os mesmos serem uma prática constante e que, neste sentido, a universidade deve optar pela forma de desenvolvimento a ser adotada, de forma a poder favorecer o desenvolvimento de seus recursos humanos, de acordo com as peculiaridades da instituição.

Este item do composto de políticas de recursos humanos foi identificado como conhecido por 45 docentes, o que representa 36,2% da população da população respondente, sendo que destes, apenas 14 indicaram como sendo

um item satisfatório, representando 11,3% conforme pode-se observar na Figura 21.

Este item do composto de políticas de recursos humanos foi identificado como conhecido por 45 docentes, o que representa 36,2% da população respondente, sendo que destes, apenas 14 indicaram como sendo um item satisfatório, representando 11,3% conforme pode-se observar Na figura 21.

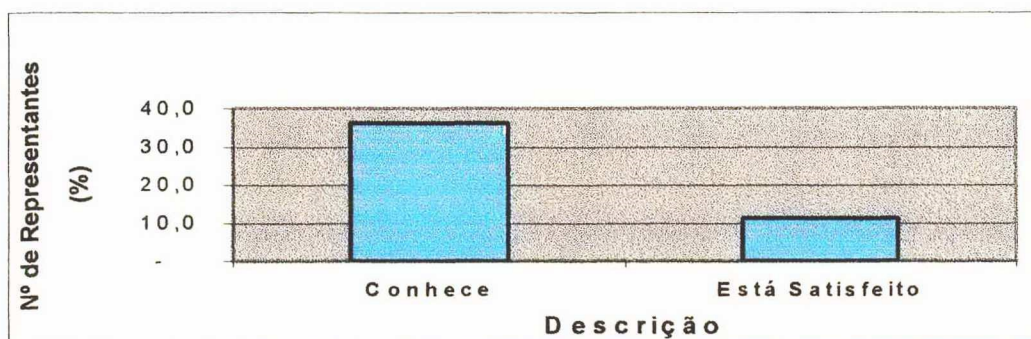


Figura 21 – Conhecimento e Satisfação com as oportunidades oferecidas. Dez.1998

Das respostas obtidas podemos identificar as seguintes como significativas:

Qualquer solicitação de investimento da universidade na capacitação dos seus professores requer muito tempo, desgastes, confrontos, lobby...

A Universidade deve urgentemente qualificar seu corpo de funcionários e diretores (administradores) para ter um melhor desempenho no atendimento das demandas atuais..

Espero que a universidade patrocine alguns cursos...!

Quanto às políticas de formação em termos de mestrado e doutorado, as mesmas são satisfatórias, porém em relação a cursos de pós-doutorado, não existe política. Parece que o título basta ao professor

As oportunidades oferecidas pela Universidade aos professores em eventos, cursos são poucas e não existe uma política nesta área.

No entanto, fica evidente pelo Estatuto do Professor que prevê em seu artigo 23 a possibilidade de participação efetiva dos docentes em programas de

qualificação, que há uma incongruência com a práxis institucional como podemos ver a seguir:

Art. 23. O Plano de Capacitação Docente preverá, entre outras, as seguintes formas de apoio e incentivo aos docentes:

II- Auxílios para participação em eventos de caráter científico-cultural ou artístico, em nível nacional e internacional, preferencialmente para docentes que apresentarem trabalhos resultantes de suas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

Participação em programas de pós-graduação

Os programas de pós-graduação em nível de especialização, mestrado e doutorado fazem parte dos programas de treinamento podendo assim serem identificados, uma vez que os mesmos também fazem parte da qualificação docente e estão intimamente relacionados com os incentivos oferecidos pela Instituição para tal prática.

Outra questão a ser considerada diz respeito a exigência do Ministério da Educação e Cultura (MEC) no que se refere à titulação dos professores universitários, constituindo-se esta uma preocupação constante dos docentes.

Dos docentes que conhecem a prática da Universidade no que se refere a participação em programas de pós graduação, temos um total de 81, ou seja 65,3% e destes tão somente 34 o identificaram como satisfatório, o que representa 27,4% dos respondentes como pode ser observado na Figura 22.

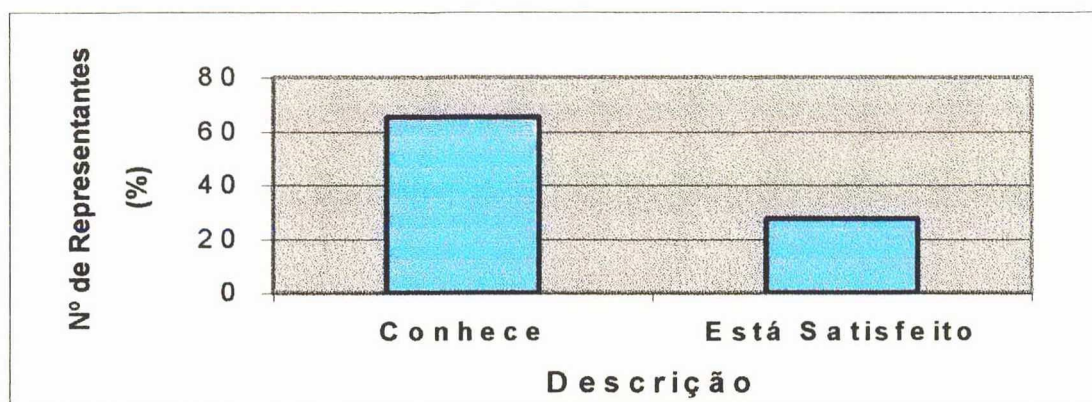


Figura 22 – Conhecimento e satisfação com as oportunidades de participação em programas de Pós-Graduação. Dez. 1998

Encontramos nos depoimentos docentes, manifestações tanto de satisfação como de descontentamento, como pode-se observar a seguir.

No momento só o que está funcionando são os cursos de pós-graduação oferecidos pela própria Universidade.

Os cursos de pós-graduação, ao menos até pouco tempo, privilegiavam algumas pessoas. Sabe-se que algumas pessoas não concursadas estão fazendo, enquanto os que os que “ajudaram a carregar o piano”, hoje são descartados por serem considerados “velhos” para fazê-lo.

“Há uma total incoerência da reitoria no que diz respeito a estimular a qualificação dos professores e depois encarar horas de pesquisa como “ônus insuportável”.

Existe um descontentamento implícito na manifestação docente quando refere que a Instituição tem preocupação com o título em si, deixando de lado a produção científica da mesma forma que há um sentimento de menos valia quando alguns docentes manifestam a dificuldade em conseguir participar efetivamente dos programas de pós-graduação por não atenderem os critérios fixados pelas agências governamentais de fomento.

...um programa de qualificação que envolva inclusive os professores de carreira que ultrapassam a idade de 50 anos.

... vários professores não receberam licença para doutorado, porque não estavam nos critérios do CNPQ para Universidade Federal ... esse critério prejudica a formação de vários futuros doutores que fizeram a história da Universidade...

A universidade adota como política para a liberação de docentes para programas de pós graduação, os critérios definidos no Plano de Capacitação Docente do Estatuto dos Professores tal como segue.

Art. 23.0 Plano de Capacitação Docente preverá, entre outras, as seguintes formas de apoio e incentivo aos docentes:

I - bolsas para especialização, aperfeiçoamento, treinamento, mestrado, doutorado ou pós-doutorado, a serem gerenciadas junto a instituições e/ou órgãos financiadores;

Art. 24. O Plano de Capacitação Docente estabelecerá:

I- mecanismos de organização, oferecimento e consolidação de cursos de especialização, mestrado e doutorado na Universidade e/ou com outras universidades;

II- formas de interação com organismos financiadores de projetos e/ou programas de capacitação e pesquisa em nível nacional ou internacional;

III - formas de incentivos para fixação e manutenção do professor na instituição.

O referido Plano de Capacitação Docente é elaborado pela Reitoria e pelas Unidades de forma a atender as necessidades institucionais bem como os requisitos de qualificação solicitados pelo Ministérios da Educação e Cultura

Avaliação

A avaliação, segundo GRILLO (1986), deve estar aliada aos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, permitindo a ascensão a cargos mais elevados. No caso de Instituições de Ensino Superior, é fundamental para o desenvolvimento da carreira docente.

A universidade adota um modelo de Avaliação Institucional que contempla o desempenho docente e que vem sofrendo alguns ajustes tanto na sua sistemática quanto na sua filosofia; portanto, trata-se de uma política que ainda encontra-se em fase de estruturação.

Esta política é do conhecimento de 76 professores, representando 61,3 % enquanto que apresenta-se satisfatória para 31 docentes num universo de representatividade de 25,0%, conforme Figura 23.

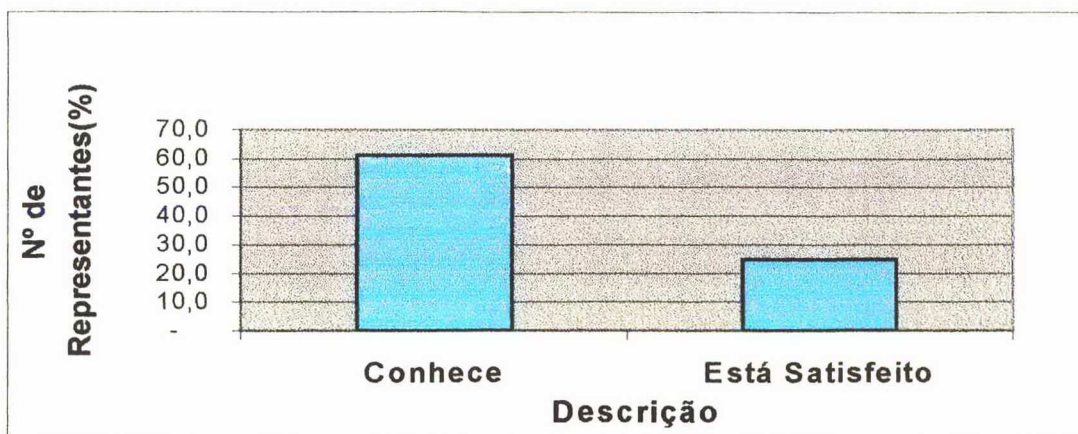


Figura 23 – Conhecimento e satisfação com o sistema de avaliação – dez. 1998.

Dos que manifestaram opinião sobre este tópico específico, destacamos as seguintes:

Estou relativamente satisfeita com as políticas de recursos humanos sendo que há necessidade de aperfeiçoar os instrumentos de avaliação institucional....

Acho que a universidade deveria pensar mais como uma empresa privada e não como órgão público.... para isso é necessário ter uma avaliação de desempenho (avaliação em sala de aula) e não pelos títulos e cursos...

Deve ser implantado um processo contínuo de avaliação de professores e funcionários.

Pelos depoimentos dos docentes, pode-se inferir que há pouca satisfação em relação a esta política específica, e, uma vez que a mesma encontra-se em fase de modificações objetivas, será oportuno ouvir as reivindicações dos professores para que a mesma se constitua em um instrumento válido e adequado à realidade da Instituição.

GRILLO (1986 p. 101), ressalta a importância de uma avaliação congruente com as demais políticas de recursos humanos, tal como plano de incentivos e plano de carreira, quando refere:

... da mesma forma como se constata uma acentuada relação entre o treinamento e a carreira, a avaliação do desempenho do professor e funcionários também se revela complementar à atuação daqueles dois componentes, à medida que testa a eficiência dos programas de treinamento e indica a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e progredirem na carreira.

Encontra-se no discurso dos docentes um desejo de que a avaliação esteja integrada com os demais componentes da política de recursos humanos como pode-se observar no extrato em destaque.

Criar uma política de desempenho nos resultados e premiar, promover, treinar conforme os resultados desta

Tal manifestação pode ser entendida como uma sugestão docente bem

como a disposição em participar de um processo de avaliação cujos resultados possam, efetivamente, reverter em mudanças organizacionais e crescimento funcional uma vez que está referido o desejo de promoção e treinamento.

Política Salarial

Muito embora não tenha sido contemplada no referencial teórico do presente estudo, optou-se por inquirir os docentes sobre a política salarial da Instituição, uma vez que ela faz parte do pacote de políticas de recursos humanos estabelecidos pela Instituição e está relacionada ao plano de carreira, sendo a remuneração efetuada conforme o grau de titulação. A mesma foi questionada de forma a que os docentes a identificassem de acordo com a qualificação e atividades docentes, uma vez que são esses os critérios adotados pela Universidade, conforme o Estatuto dos Professores.

Essa é uma política conhecida por 68 docentes que representam 54,8% do universo pesquisado. Dos que indicaram conhecer a referida política, 43 a identificaram como satisfatória, com uma representatividade de 34,7% como observa-se na Figura 24.

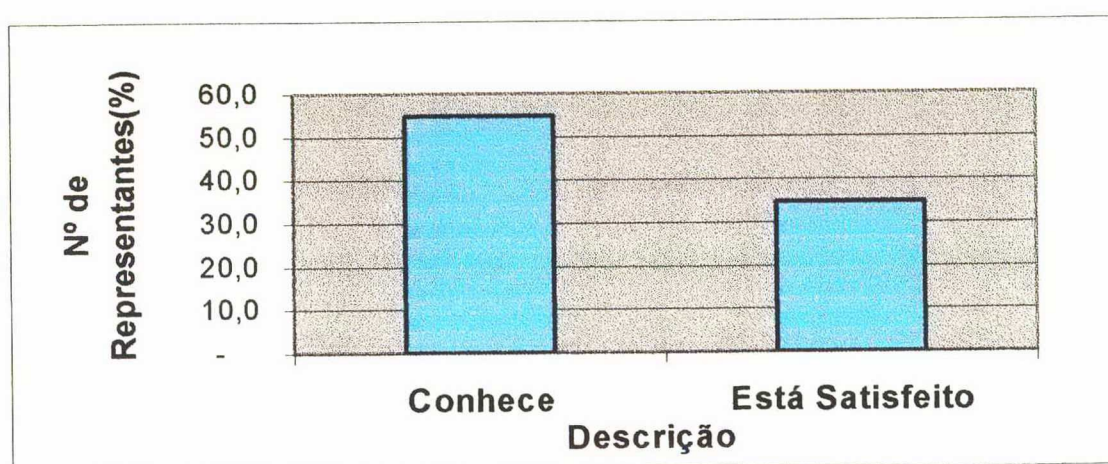


Figura 24 – Conhecimento e Satisfação com a Política Salarial – dez. 1998.

As manifestações quanto a política salarial, podem ser demonstradas nos seguintes discursos docentes:

De certa forma a política salarial considerando qualificação e atividades desenvolvidas é praticada satisfatoriamente na Instituição.

Política salarial com menor remuneração quando comparada com outras instituições.

A mim parece que o problema básico reside nos valores salariais... cito como exemplo: trabalho há 23 anos e o salário não é suficiente para pagar a prestação de um filho na Instituição, mesmo com desconto...

A Universidade adota como política de remuneração para os professores um percentual de titulação definido em 5% para o docente com título de especialização, 25% para o titulado como mestre e 50% para o docente com título de doutor. Tais valores são calculados tendo como base o valor da hora/aula paga aos professores com graduação. Também faz parte do composto salarial o pagamento de 1% a título de anuidade, de forma que a política salarial está vinculada à qualificação docente e ao tempo de serviço prestado.

Plano de Aposentadoria complementar

O segundo item mais conhecido dos docentes pesquisados diz respeito ao plano de aposentadoria complementar com uma representatividade de 87,9% que representam 109 indivíduos sendo que o índice de satisfação apontou para 68,5%, ou seja, 85 dos respondentes manifestam satisfação com o referido plano como observa-se na Figura 25.

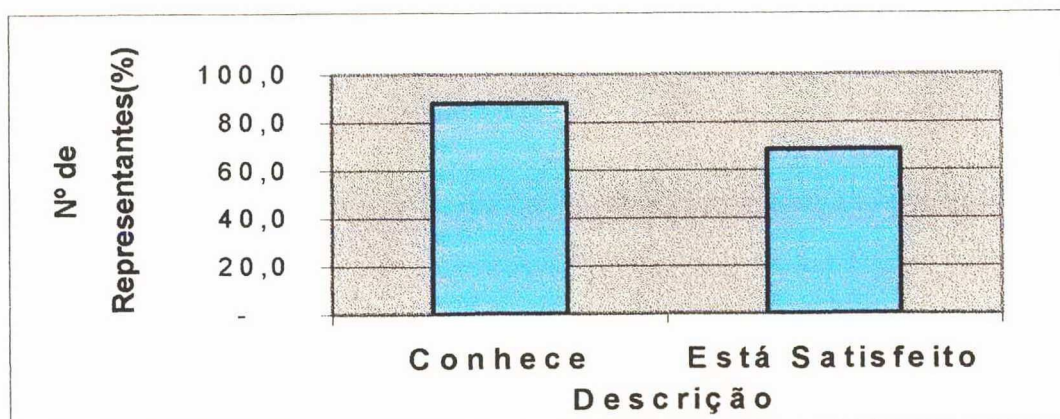


Figura 25 – Conhecimento e Satisfação com o Plano de Aposentadoria – dez. 1998.

Cabe ressaltar que o plano de aposentadoria representa a última inovação na área de Recursos Humanos, tendo sido tendo sido implantado em setembro de 1998 em convênio com o Banco do Brasil.

As manifestações a respeito do benefício apontam para os seguintes discursos:

Quanto aos benefícios como aposentadoria, entendo como muito positiva e satisfatória.

Não estou de acordo com o plano de aposentadoria firmado com a PREVI pois onerou demasiadamente a Instituição.

Percebe-se portanto, pelos discursos apontado, que a nova política de recursos humanos, conhecida pela maioria dos participantes, está gerando manifestações contraditórias, tanto de aprovação como de desaprovação.

Plano de Benefícios

O Plano de benefícios adotado pela Universidade é do conhecimento de 86 dos docentes pesquisados, o que representa 69,4% do universo, enquanto que a satisfação com o mesmo foi apontada por 43 docentes, representando 34,7%, como se observa na Figura 26.

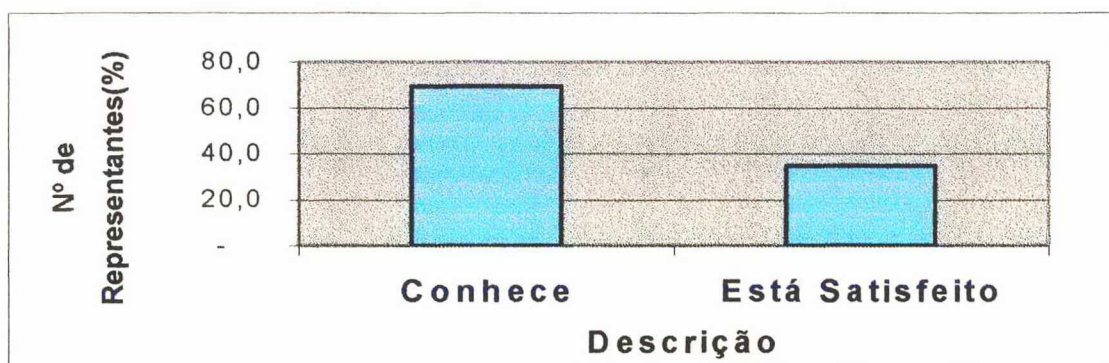


Figura 26 – Conhecimento e Satisfação com o Plano de Benefícios – dez. 1998.

Nas manifestações a cerca do plano de benefícios da Instituição, encontramos a seguinte colocação:

O leque de benefícios oferecidos pela Instituição estão bem estruturados...

O plano de benefícios oferecido pela Universidade engloba os seguintes itens: assistência médico/odontológica através de convênios com a UNIMED e com os docentes da Faculdade de Odontologia; Plano de Aposentadoria Complementar citado no item anterior; descontos nos cursos de graduação da Instituição para os dependentes, que variam de 20 a 75%, conforme a carga horária desenvolvida; seguro de vida em grupo aos professores com deslocamento; auxílio-creche e auxílio-farmácia.

Necessidades apontadas pelos sujeitos deste estudo

A questão nº 3 teve por finalidade permitir ao docente participante do estudo, relacionar as suas necessidades para, a partir de então podermos definir algumas sugestões à Instituição de forma a ressaltar os itens que proporcionam satisfação e ao mesmo tempo aprimorar as políticas adotadas ou ainda implementar outras conforme as necessidades detectadas.

Procuramos demonstrar em itens as solicitações dos docentes, conforme Tabela 16.

Tabela 16 – Necessidades relacionadas

Discriminação	N.º Solicitações	
	Absoluto	%
Oportunidades de participação em congressos, seminários	35	18,4
Participação em programas de pós-graduação, com Incentivo	33	17,4
Aprimoramento da Avaliação Institucional	25	13,2
Estabilidade de carga horária	23	12,1
Revisão da política salarial	15	7,9
Maior participação nas decisões	14	7,4
Maior divulgação das políticas de Recursos Humanos	14	7,4
Melhoria Plano de Benefícios	10	5,3
Tempo para estudo	8	4,2
Revisão do Plano de Carreira	8	4,2
Valorização do trabalho	5	2,6
Total de Solicitações	190	100,0

Fonte: Políticas de Recursos Humanos e a satisfação dos Docentes em uma Universidade do Rio Grande do Sul. Dez. –1998.

Os mesmos dados também podem ser visualizados na Figura 27 a seguir representada que aponta as oportunidades de participação em cursos, congressos e seminários como a mais evidenciada das necessidades, com um percentual de 18,4% seguido da necessidade de participação em programas de pós-graduação com uma representatividade de 17,4%.

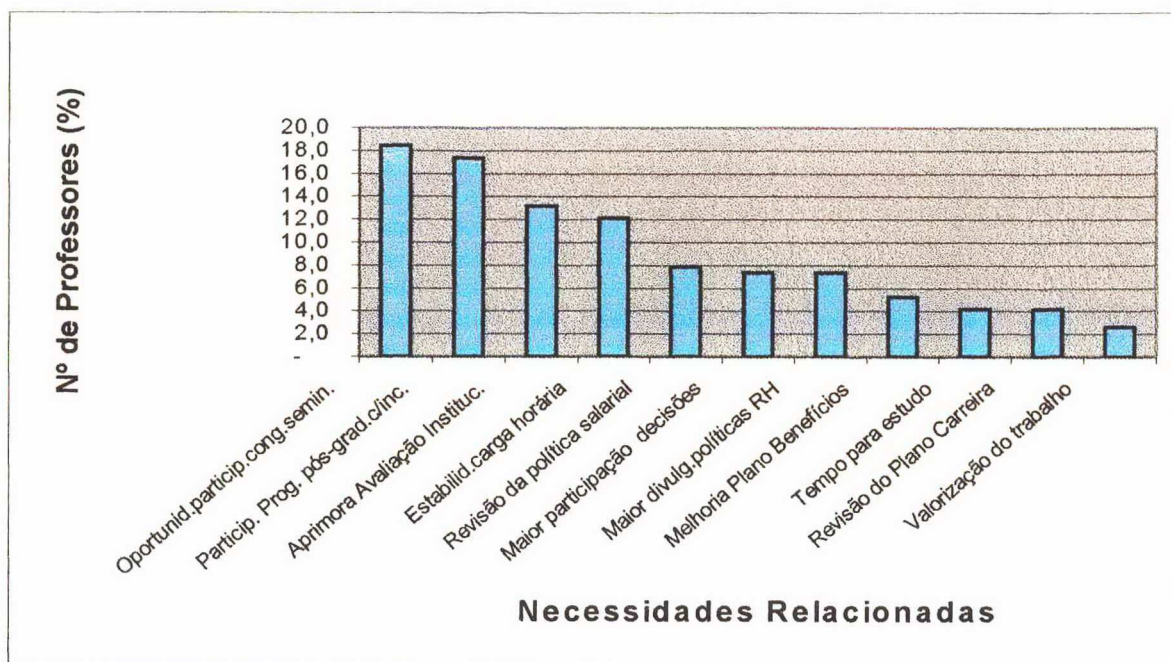


Figura 27 – Necessidades Relacionadas – dez. 1998.

Outras necessidades foram ainda apontadas, das quais destacamos o aprimoramento da avaliação institucional com 13,2% e ainda a estabilidade da carga horária, com 12,1%.

O discurso dos docentes apontam para algumas reflexões conforme se destaca a seguir.

... sempre teremos novas necessidades, novos anseios e desejos de realização. A Instituição deve estar atenta para detectar estas expectativas e, dentro de sua política de pessoal procurar satisfazer essas necessidades.

A pertinência do diálogo citado anteriormente pode suscitar várias reflexões, entre elas a importância de um órgão de recursos humanos atento às necessidades dos integrantes da organização, uma vez que estas são variáveis conforme o contexto e, a tendência natural do ser humano é buscar a sua

satisfação, sob pena de, isso não ocorrendo, gerar insatisfação que irá em última análise, se refletir no desempenho das atividades laborais.

Percebe-se ainda pelas necessidades relacionadas, que a política de recursos humanos adotadas pela instituição deverá ser observada sob um olhar crítico uma vez que em vários itens, os docentes referem o desejo de que as mesmas sejam reavaliadas.

As necessidades elencadas pelos docentes dizem respeito a reformulação ou reavaliação do já existente, ou seja, na ótica dos respondentes, a Instituição adota uma política, na sua grande maioria adequada as necessidade precisando apenas serem repensadas e redimensionadas e divulgadas para que as mesmas possam efetivamente atender as necessidades dos docente como pode-se observar no discurso abaixo:

De uma forma geral a política de recursos humanos da universidade tem sido positivas e bem intencionadas, porém é fundamental proporcionar maior tranquilidade aos professores

Ainda pode-se destacar que há, por parte dos docentes, uma necessidade de compreensão das normas ou políticas adotadas, e este entendimento, significa comunicação, conforme pode-se observar no destaque a seguir.

Sempre que houver medidas a serem tomadas e/ou novidades, devem ser comunicadas a toda a comunidades universitária para realmente estarmos inteirados do que acontece em “nossa casa”

Como tudo neste país, o que representa problema não é o que está no papel mas a forma como são cumpridos estes preceitos

Penso que as políticas de RH precisam ser melhor esclarecidas e divulgadas

A Universidade possui políticas de recursos humanos abrangendo diversas áreas, o interessante é que essas políticas fossem melhor divulgadas entre os professores da Instituição

O desejo dos docentes em ter uma política de recursos humanos que atenda as suas necessidades e ao mesmo tempo ofereça segurança aparece na sugestão a seguir destacada.

Embora seja demorado, acho fundamental implementar um programa amplo de gestão em termos de recursos humanos com uma visão clara do que se pensa em termos de universidade para curto, médio e longo prazos

Outra necessidade destacada pelos docentes diz respeito ao processo de avaliação institucional, sendo que as solicitações estão relacionadas a um desejo de reformulação do atual processo adotado pela Instituição. Pode-se inferir a partir das manifestações dos sujeitos, que a necessidade de sofrer um processo de avaliação que possa estabelecer um sistema de retorno das informações levantadas, constituindo-se, assim, um *feedback* que possa dar elementos de reflexão que possam levar efetivamente às mudanças como sugere o diálogo docente a seguir destacado.

O sistema de avaliação - apresentar publicamente os conceitos apresentados como proposta de ação

A estabilidade de carga horária foi outro item manifestado como 12,1% nas necessidades apontadas pelos sujeitos de forma a que este tópico, segundo os discursos dos docentes, a seguir ilustrados:

De uma forma geral as políticas de recursos humanos tem sido positivas, porém é fundamental proporcionar maior tranquilidade... através de uma política de estabilidade em sua carga horária.

O aspecto que penso ser negativo refere-se ao fato da instabilidade de carga horária do professor

Os demais itens relacionados como necessidades pelos docentes, vêm acompanhados de termos tais como: *reformulação, aprimoramento, revisão, melhoria, maior divulgação*, donde pode-se inferir que a Instituição adota um programa adequado às necessidades dos docentes, faltando contudo, implementá-las para que as mesmas possam efetivamente serem vistas como adequadas.

A Figura 28, a seguir, demonstra um comparativo entre o conhecimento e a satisfação dos docentes em relação às Políticas de Recursos Humanos adotadas

por sua Instituição de Ensino. Percebe-se nela que das políticas referidas, o conhecimento não chega a ser integral e que a satisfação encontra-se abaixo do índice de conhecimento, faltando, pois, um espaço a ser preenchido tanto na divulgação das mesmas como no aspecto de satisfação.

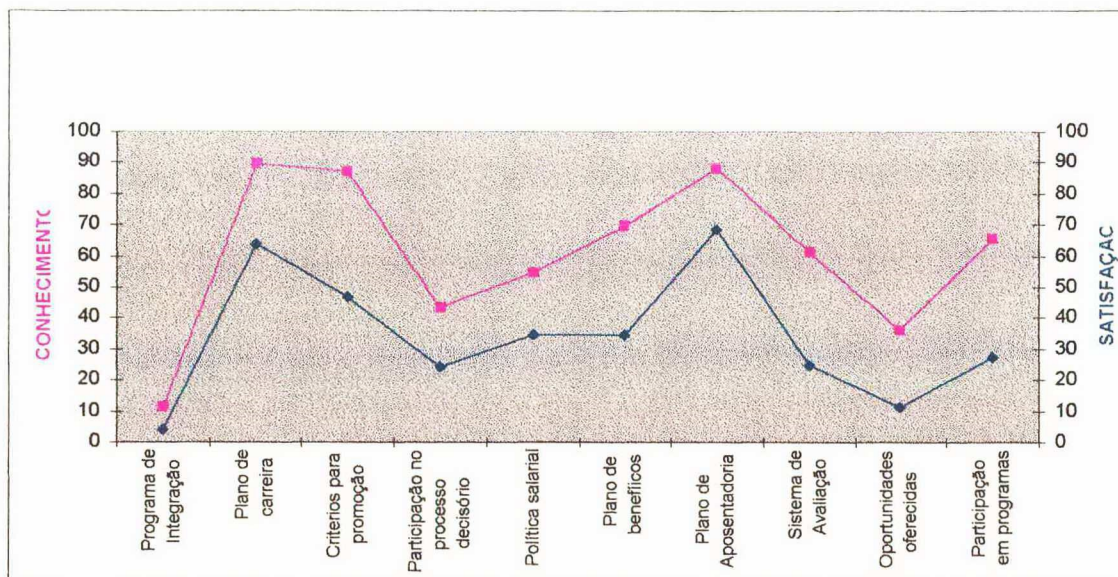


Figura 28 – Política de Recursos Humanos, Percentuais de Conhecimento e Satisfação dos Professores – Dez.1998

Segundo GRILO (1986) e o “Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos” e os resultados obtidos no presente trabalho, pode-se visualizar através da Figura 29, um comparativo entre o conhecimento e a satisfação dos docentes em relação às políticas de recursos humanos adotadas, bem como visualiza-se os espaços a serem preenchidos para que as mesmas possam surtir os efeitos desejados.

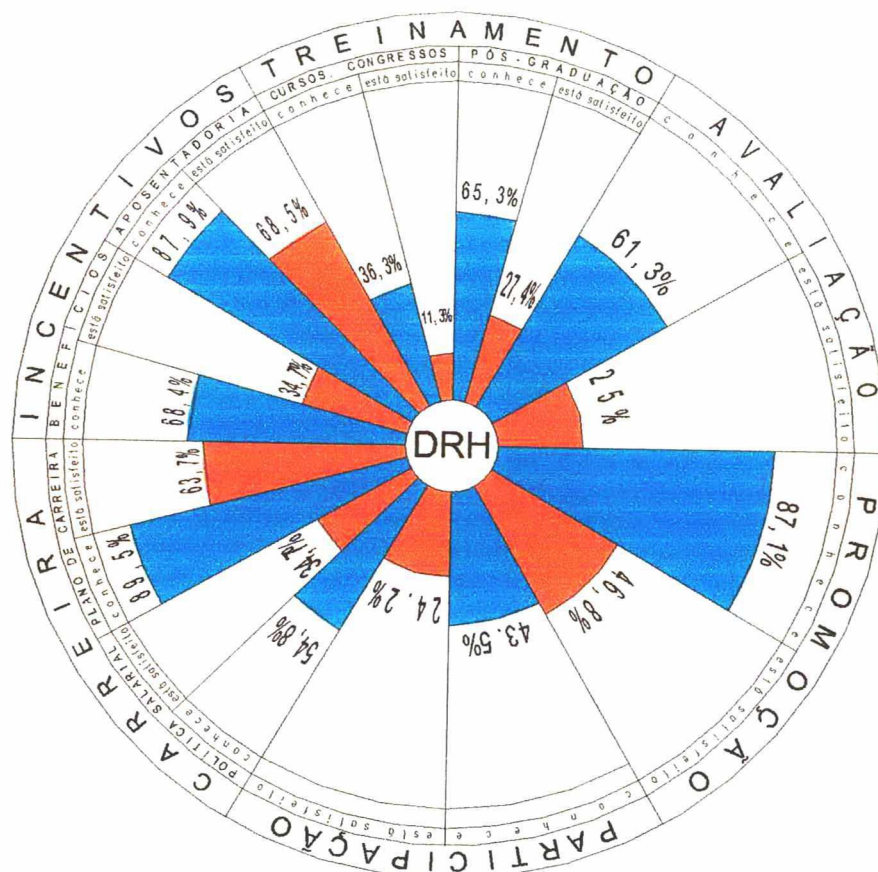


Figura 29 – Políticas de Recursos Humanos e a satisfação dos Docentes frente ao Modelo proposto por GRILLO

Os resultados obtidos no presente trabalho, permitem tentar contribuir com o modelo proposto por GRILLO (1986) sugerindo a inclusão do item integração por inferir ser este importante para a divulgação das políticas de recursos humanos das instituições, uma vez que, a medida em que as pessoas sentem-se integradas ao seu local de trabalho, as mesmas passam a buscar uma maior

interação também com as normas, conhecendo, na íntegra as políticas adotadas, aumentando os índices de satisfação. Tal proposição de inclusão do item integração no “Ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos” proposto por GRILLO (1986), pode ser visualizado na Figura 30.



Figura 30 – Contribuição ao Ciclo Contínuo de desenvolvimento de recursos humanos proposto por GRILLO

6 - CONCLUSÃO

Ao concluir o presente trabalho, é oportuno tecer algumas considerações a cerca do mesmo bem como da sua importância para a Instituição pesquisada e para a população alvo do estudo.

O presente estudo e a síntese dos resultados sobre o mesmo resultam da pesquisa realizada junto a uma amostra de 124 professores concursados de uma Instituição de Ensino Superior do Rio Grande do Sul, estratificados proporcionalmente a partir de uma população de 525 professores, o qual buscou conhecer a satisfação dos docentes em relação às políticas de recursos humanos adotadas por sua Instituição; verificar o conhecimento dos mesmos frente ao assunto e ainda pontuar as necessidades dos docentes em relação as políticas de recursos humanos.

Os dados foram compilados por meio de instrumento de coleta de dados e analisados quantitativamente e tendo um suporte qualitativo a partir do diálogo dos docentes. Todas as respostas foram submetidas a uma rigorosa leitura de forma a que o diálogo dos docentes sobre as políticas de recursos humanos pudessem ser interpretados, nos permitindo emitir algumas considerações sobre o conjunto de políticas adotadas pela instituição, também com base no referencial teórico, como se segue.

O conjunto das respostas dos professores indica que os mesmos não percebem ou não conhecem a política de recursos humanos adotada pela sua Instituição na sua totalidade uma vez que todas as políticas listadas apresentaram índices de conhecimento que variaram de 11,3% para a de menor conhecimento até 89,5% para a de maior conhecimento, ou seja, nenhuma das políticas do conjunto apresentou conhecimento na sua totalidade.

A política de maior conhecimento apontada pelos professores refere-se ao plano de carreira instituído, com um índice de 89,5%. Os professores, alvo do presente estudo, são todos participantes do plano de carreira da Instituição e no entanto as respostas apontam para um índice significativo de desconhecimento além de apontar tão somente 63,7% dos participantes da pesquisa como satisfeitos com o referido item.

Tomando por base o Ciclo de Desenvolvimento Contínuo proposto por GRILLO(1986), onde o mesmo ressalta ser “a carreira a mola propulsora de qualquer programa de desenvolvimento de recursos humanos em instituições de ensino superior”, pode-se inferir que o desconhecimento por parte do corpo docente do plano de carreira da instituição é um dado passível de preocupação, e que o mesmo deve ser analisado tendo em vista um processo de comunicação, ou seja, mesmo sendo parte integrante da vida docente, ainda assim não chega ao conhecimento de todo o quadro funcional da Instituição.

Inferese-se que este dado possa estar relacionado ao programa de integração de docentes, cujo conhecimento representativo encontra-se aquém do esperado, com apenas 11,3% manifestando conhecimento e tão somente 4,0% dos docentes encontram-se satisfeitos. Pode-se considerar como preocupante o baixo índice apontado pelo estudo no que se refere ao programa de integração uma vez que a prática da integração pode ser entendida como o momento de estabelecer um canal de comunicação que permita o entendimento, tanto dos objetivos organizacionais como da missão e das políticas de recursos humanos adotadas.

Inferese-se que a não participação dos docentes no programa de integração chamado “Iniciação à Universidade” esteja ligada a problemas de ordem de controle administrativo-acadêmico, uma vez que o mesmo é, pelo estatuto dos professores, considerado necessário para o ingresso e crescimento no quadro de carreira; contudo, quando os índices apontam para o desconhecimento do programa, torna-se mais preocupante ainda do que o índice de descontentamento. Este dado pode suscitar uma reflexão no que diz respeito ao cumprimento das normas estatutárias, tal seja, a que ponto o que está institucionalizado efetivamente vem sendo cumprido.

O processo de comunicação entre a instituição e seus docentes pode ser inferido como truncado, deixando margens ao desconhecimento das políticas de recursos humanos e a sua insatisfação, segundo apontam os dados levantado neste estudo.

No conhecimento das políticas de recursos humanos versus a satisfação dos docentes, observa-se a distância existente entre estes dois importantes tópicos de forma a conduzir a uma reflexão crítica que possa levar a caminhos que poderão ser percorridos, tanto no sentido de avançar no que diz respeito ao conhecimento e satisfação, como no sentido de diminuir as distâncias observadas. Das políticas adotadas pela instituição, o segundo maior índice de conhecimento, com 87,9% aponta para o plano de aposentadoria complementar sendo que o mesmo apresenta um índice de 68,5% de satisfação. Cabe ressaltar que o plano de aposentadoria, mais novo elemento no pacote de políticas de recursos humanos, apresentava apenas três meses de implantação à época da coleta de dados. Infere-se que o mesmo tenha passado por um processo de discussão, seja formal ou informal. Portanto, pode-se inferir que o significativo índice de conhecimento e satisfação proporcional tenha sido registrado pelo fato das discussões efetivadas, caracterizando assim a comunicação como um elemento importante na divulgação das políticas adotadas.

De acordo com o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de recursos humanos proposto por GRILLO (1986), os dados do presente estudo apontam para espaços a serem preenchidos para que efetivamente possa haver um conhecimento adequado e conseqüentemente uma melhoria do nível de satisfação.

No seu conjunto, as políticas de recursos humanos adotadas pela Instituição parece não atingir os objetivos organizacionais. Em relação ao conhecimento dos docentes, é preocupante os índices apresentados. Segundo GRILLO(1986) no Ciclo de Desenvolvimento Contínuo, a seqüência de componentes interligados entre si, que se sucedem numa determinada ordem, e sem interrupções apresenta-se como fundamental para o sucesso de qualquer plano de desenvolvimento de recursos humanos.

Contudo, entende-se que a Universidade a partir deste trabalho poderá

lançar um olhar especial de atenção ao conjunto de políticas de recursos humanos adotado uma vez que, na sua integralidade, as mesmas podem ser consideradas adequadas, contudo necessitam de maior divulgação. Fazer uso dos dados do presente trabalho poderá também auxiliar a estreitar laços entre a Instituição e seus Docentes, uma vez que a satisfação pode promover ações de efetivo envolvimento com o local de trabalho.

Ainda entende-se que a Instituição poderá implementar seminários de estudos e divulgação das políticas de recursos humanos, que possam contemplar as demandas referidas pelos docentes e que outros estudos poderão advir deste, como forma de complementar dados que não tenham sido aqui contemplados.

Por fim destaca-se que a viabilização deste processo parece passar por mecanismos internos de comunicação que possam divulgar ao corpo docente as políticas de recursos humanos na sua integralidade. Sob esta ótica, podemos inferir a necessidade de reestruturação do modelo administrativo das políticas de recursos humanos da Instituição de forma a que as mesmas possam, efetivamente, chegar ao conhecimento dos docentes preenchendo o "Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos".

6.1- SUGESTÕES

Tendo como base os dados obtidos no presente estudo, sugere-se alguns pontos que poderão servir à administração da Instituição para levar a cabo um plano de reformulação da política de recursos humanos para os docentes da Universidade.

- Desenvolver mecanismos de divulgação das políticas de recursos humanos que efetivamente possam torná-las conhecidas do corpo docente da instituição estabelecendo calendário de seminários de forma a viabilizar a participação dos docentes;
- Produzir manuais de divulgação das políticas existente e atentar para a

atualização dos mesmos, a medida que forem alteradas ou introduzidas novas políticas de recursos humanos;

- Reestruturar o programa de integração "Iniciação à Universidade" de forma a que o mesmo possa, efetivamente, ser um mecanismo de divulgação das políticas de recursos humanos da Instituição;
- Estabelecer um programa de avaliação da eficiência e eficácia das políticas de recursos humanos adotadas;
- Estudar a criação e implantação de um plano de benefícios flexíveis de forma a atender as necessidades gerais e individuais dos docentes;
- Estudar ações para reduzir o impacto da burocracia dos procedimentos internos, de forma a agilizar a utilização dos benefícios, composto da política de recursos humanos;
- Utilizar os meios de comunicação internos para divulgar as ações da política de recursos humanos, tornando-as conhecidas bem como as formas de acessá-las;
- Discutir e trabalhar ações que visem a melhoria do processo de comunicação entre as áreas administrativa e acadêmica visando uma integração entre estas duas importantes áreas.

Estas são algumas sugestões que são passíveis de execução e que poderão auxiliar a aumentar o índice de conhecimento das políticas de recursos humanos, bem como aumentar o índice de satisfação com as mesmas, diminuindo assim a distância entre esses dois elementos fundamentais para o sucesso de qualquer programa implantado: conhecimento e satisfação e que poderão, em última instância, auxiliar no desenvolvimento institucional e de seu quadro docente.

6.2 LIMITAÇÕES

Alguns entraves ocorreram durante a execução do presente trabalho

e que, neste momento, devem ser consideradas pois os mesmos podem ter trazido algum prejuízo para o trabalho em seu contexto geral.

Por questões profissionais e pessoais, a autora da pesquisa teve que se afastar da Instituição pesquisada e este fato pôde ser sentido na dificuldade em se obter os dados necessários à pesquisa. A distância limitou o campo de atuação e conseqüentemente não foi possível estabelecer contato direto com os docentes para a aplicação do instrumento de coleta de dados e nem mesmo para o seu recolhimento. Os questionários foram sendo recolhidos por pessoa indicada e encaminhados, via correio, para serem analisados à distância.

Também o fator distância pode ter interferido na questão das orientações que se seguiram, tendo os contatos com a orientadora sido feitos por via telefônica e isto pode ter tomado, em algum momento, ares de impessoalidade. Como estes eventos não estavam previstos no início do mestrado, entendemos ser oportuno referenciá-los para que os mesmos possam ser entendidos como limitadores do trabalho no seu contexto geral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1984.
- ALMEIDA, Martinho I.R. de; TEIXEIRA Maria L.M.; MARTINELLI, Dante P. **Porque administrar estrategicamente recursos humanos**. Revista de Administração de Empresa, São Paulo, v.33, n 2. P. 12-24, mar/abr., 1993.
- BALDRIDGE, V. J. et al. **Estruturación de políticas e liderazgo efectivo em la educación superior**. México: Noema, 1982.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Objetivos Organizacionais e estilos de comportamento**. Revista de Administração. São Paulo, v. 13, p.11-32, jan./mar. 1978.
- _____. **Psicodinâmica da vida organizacional**. 2 ed., São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. **Motivação**. 2 ed., São Paulo: atlas, 1989.
- BERTERO, Carlos D. **Mudança organizacional e processo decisório**. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, V. 16, n.º 2, p. 29-41, 1976.
- BOOG, Gustavo G. **O desafio de competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar a sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 1991.
- _____. **O que os presidentes esperam da área de Recursos Humanos**. Negócios em exame. São Paulo. V. 215, nº 3, p. 104-105. Best Seller, 1991.
- _____. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- BOTH, Agostinho. **A criação da Universidade de Passo Fundo**. Passo Fundo: Gráfica e Editora UPF, 1993.
- BRANDÃO, Margarida G. Andrade e BASTOS, Antonio Bittencourt. **Comprometimento organizacional em uma instituição universitária**. Revista de Administração. São Paulo, V. 28, nº 3, p. 50-61, Jul/Set, 1993.
- CAMPOS, Sérgio. **Profissional de vanguarda**. RH em Síntese. São Paulo, v.36, nº 4, jul 1997.
- CASTRO, N. A. **Organização do trabalho, qualificação e controle na indústria moderna**. Trabalho e educação. Campinas, SP. Papyrus: Cedes: São Paulo: Ande: Anped. P. 69-86, 1992.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. Edição compacta. São Paulo: Editora Atlas, 1994.
- _____. **Gerenciando pessoas**. São Paulo. Makron Books. 1994.
- _____. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. Makron Books, 1996.
- CODO, Vanderlei. **Um diagnóstico do trabalho in Trabalho, Organizações e Cultura**. Coletâneas ANPED. São Paulo: Capital Editora Gráfica, 1997.

- CUNHA, Luis Antonio. **A universidade temporã**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1986.
- _____. **A universidade crítica**. Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 1983.
- FERNANDES, Eda Conte, BOOG, Gustavo G. **Gerência de Recursos Humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80**. Revista de Administração. São Paulo, v. 13, nº 4, out/dez. 1983.
- GALBRAITH, Eduard et al. **Organizando para competir no futuro: estratégia para gerenciar o futuro das organizações**. São Paulo. Makron Books. 1995.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3.ed. São Paulo, Atlas, 1991.
- GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias**. In Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis: OEA-UFSC, 1986.
- HALL, Richard. **Organizações: estrutura e processos**. 3.ed. Rio de Janeiro. Printice Hall do Brasil, 1984.
- MOSCOVICI, Fela. **Renascença organizacional**. LTC Editora. Rio de Janeiro, 1988.
- MOTTA, P.R. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico-gerenciais**. Porto Alegre: Fundação para o desenvolvimento de Recursos Humanos, 1979.
- RAMALHO, Newton Corrêa. **O fator humano na empresa: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais**. Livros Técnicos e Científicos: Brasília: Ed. Da Universidade de Brasília, 1977.
- RESENDE, Enio. **É preciso mudar o discurso**. São Paulo: Summus Editorial, 1991.
- RIBEIRO, Darcy. **A Universidade necessária**. 2.ed. Rio de Janeiro. Editora Paz e Terra, 1975.
- SANCHE, M. de F. CFC. **Cultura organizacional: um paradigma de análise da realidade escolar**. Lisboa: Gabinete de estudos e planejamento, 1992.
- SHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3. Ed. Rio de Janeiro. Prentice Hall do Brasil Ltda, 1982.
- SILVA, Narbal. **Políticas de Recursos Humanos e satisfação de docentes numa Instituição de Ensino Superior: o caso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste: Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.
- STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.
- TEIXEIRA, Anísio. **O ensino superior no Brasil**. Rio de Janeiro. Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- VAHL, Teodoro Rogério. **A privatização do ensino superior: causas e conseqüências**. Florianópolis: UFSC, 1981.
- WERTHER, Willian B. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo. McGraw Hill, 1983.
- ZACARELLI, Sérgio B. **Administração de recursos humanos na universidade**. In: Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis: OEA-UFSC, 1986.

ANEXOS

ANEXO 1:**Tabela de números aleatórios.**

98 08 62 48 26	45 24 02 84 04	44 99 90 88 96	39 09 47 34 07	35 44 13 18 80
33 18 51 62 32	41 94 15 09 49	89 43 54 85 81	88 69 54 19 94	37 54 87 30 43
80 95 10 04 06	96 38 27 07 74	20 15 12 33 87	25 01 62 52 98	94 62 46 11 71
79 75 24 91 40	71 96 12 82 96	69 86 10 25 91	74 85 22 05 39	00 38 75 95 79
18 63 33 25 37	98 14 50 65 71	31 01 02 46 74	05 45 56 14 27	77 93 89 19 36
74 02 94 39 02	77 55 73 22 70	97 79 01 71 19	52 52 75 80 21	80 81 45 17 48
54 17 84 56 11	80 99 33 71 43	05 33 51 29 69	56 12 71 92 55	36 04 09 03 24
11 66 44 98 83	52 07 98 48 27	59 38 17 15 39	09 97 33 34 40	88 46 12 33 56
48 32 47 79 28	31 24 96 47 10	02 29 53 68 70	32 30 75 75 46	15 02 00 99 94
69 07 49 41 38	87 63 79 19 76	35 58 40 44 01	10 51 82 16 15	01 84 87 69 38
09 18 82 00 97	32 82 53 95 27	04 22 08 63 04	83 38 98 73 74	64 27 85 80 44
90 04 58 54 97	51 98 15 06 54	98 93 88 19 97	91 87 07 61 50	68 47 66 46 59
73 18 95 02 07	47 67 72 52 69	62 29 06 44 64	27 12 46 70 18	41 36 18 27 60
75 76 89 64 90	20 97 18 17 49	90 42 91 22 72	95 37 50 58 71	93 82 34 31 78
54 01 64 40 58	66 28 13 10 03	00 68 22 73 98	20 71 46 32 95	07 70 61 78 13
08 35 86 99 10	78 54 24 27 85	13 66 15 88 73	04 61 89 75 53	21 22 30 84 20
28 30 60 32 64	81 33 31 05 91	40 51 00 78 93	32 60 46 04 75	94 11 90 18 40
53 84 08 62 33	81 59 41 36 28	51 21 59 02 90	28 46 66 87 95	77 76 22 07 91
91 75 75 37 41	81 61 36 22 69	50 26 39 02 12	55 78 17 65 14	83 48 34 70 55
89 41 59 26 94	00 39 75 83 91	12 60 71 76 46	48 94 97 23 06	94 54 13 74 08
77 51 30 38 20	86 83 42 99 01	68 41 48 27 74	51 90 81 39 80	72 89 35 55 07
19 50 23 71 74	69 97 92 02 88	55 21 02 97 73	74 28 77 52 51	65 34 48 74 15
21 81 85 93 13	93 27 88 17 57	05 68 67 31 56	07 08 28 50 46	31 85 33 84 52
51 47 46 64 99	68 10 72 36 21	94 04 99 13 45	42 83 60 91 91	08 00 74 54 49
99 55 96 83 31	62 53 52 41 70	69 77 71 28 30	74 81 97 81 42	43 86 07 28 34
33 71 34 80 07	93 58 47 28 69	51 92 66 47 21	58 30 32 98 22	93 17 49 39 72
85 27 48 68 93	11 30 32 92 70	28 83 43 41 37	73 51 59 04 00	71 14 84 36 43
84 13 38 86 40	44 03 55 21 68	73 85 27 00 91	61 22 26 05 61	62 32 71 84 23
56 73 21 62 34	17 39 59 61 31	10 12 39 16 22	85 49 65 75 60	81 60 41 88 80
65 13 85 68 06	87 64 88 52 61	34 31 36 58 61	45 87 52 10 69	85 64 44 72 77
38 00 10 21 76	81 71 91 17 11	71 60 29 29 37	74 21 96 40 49	65 58 44 96 96
37 40 29 63 97	01 30 47 75 86	56 27 11 00 86	47 32 46 26 05	40 03 03 74 38
97 12 54 03 48	87 08 33 14 17	21 81 53 92 50	75 23 76 20 47	15 50 12 95 78
21 82 64 11 34	47 14 33 40 72	64 63 88 59 02	49 13 90 64 41	03 85 65 45 52
73 13 54 27 42	95 71 90 90 35	85 79 47 42 96	08 78 98 81 56	64 69 11 92 02
07 63 87 79 29	03 06 11 80 72	96 20 74 41 56	23 82 19 95 38	04 71 36 69 94
60 52 88 34 41	07 95 41 98 14	59 17 52 06 95	05 53 35 21 39	61 21 20 64 55
83 59 63 56 55	06 95 89 29 83	05 12 80 97 19	77 43 35 37 83	92 30 15 04 98
10 85 06 27 46	99 59 91 05 07	13 49 90 63 19	53 07 57 18 39	06 41 01 83 62
39 82 09 89 52	43 62 26 31 47	64 42 18 08 14	43 80 00 93 51	31 02 47 31 67

Fonte: Blalack, H. M. (1960)

Anexo 2**Instrumento de coleta de dados..**

Passo Fundo, 21 de Junho de 1999

Prezado(a) Professor(a),

Solicitamos a sua colaboração no preenchimento do instrumento de coleta de dados, em anexo, para que possamos viabilizar a nossa Dissertação de Mestrado: *Políticas de Recursos Humanos e a satisfação de docentes em uma Universidade*.

A escolha do seu nome para participar da pesquisa foi realizada através da técnica de estratificação da amostra e sorteio aleatório. Os dados serão tabulados num todo e analisados no conjunto das respostas, preservando o sigilo da informação individual.

Solicitamos ainda o preenchimento e a devolução com a maior brevidade possível. A devolução do instrumento de coleta de dados poderá ser feita diretamente à secretaria da Faculdade de Economia e Administração, de preferência no envelope que acompanha esta solicitação .

Desde já agradecemos a sua colaboração e lembramos que a sua participação é de fundamental importância para o êxito de nosso trabalho.

Em caso de dúvidas, favor contatar pelo telefone 317 17 26.

Atenciosamente,

Prof^a Eleci Teresinha Dias da Silva

Faculdade de Economia e Administração

PRIMEIRA PARTE – DADOS PESSOAIS

Unidade de Lotação: _____

Sexo:

- masculino
 feminino

Idade: anos _____

Formação conforme a área de conhecimento a nível de graduação:

- Ciências Econômicas e Administrativas
 Ciências Exatas e Tecnológicas
 Ciências Agrárias e da Terra
 Ciências Humanas e Sociais
 Ciências Biológicas e da Saúde

Sua posição na carreira de professor:

- Professor Auxiliar de Ensino
 Professor Assistente
 Professor Adjunto
 Professor Titular

Maior titulação que possui:

- Graduação
 Especialização
 Mestrado
 Doutorado ou livre docência

Tempo de trabalho na Universidade: Anos: _____

Carga horária de trabalho na Universidade: Nº Horas/semanais: _____

Outro local de trabalho:

- docente em escola pública
- docente em escola particular
- funcionário de empresa privada
- funcionário de empresa pública
- proprietário de empresa
- profissional liberal sem empresa própria

SEGUNDA PARTE – POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

A segunda parte deste instrumento de coleta de dados apresenta 4 questões:

- 1 – **Conhecimento** sobre as Políticas de Recursos Humanos adotadas pela Instituição
- 2 – **Satisfação** em relação às Políticas de Recursos Humanos adotadas pela Instituição
- 3 – **Levantamento** sobre as suas necessidades em relação às Políticas de Recursos Humanos
- 4 – **Sua opinião** sobre as Políticas de Recursos Humanos da Instituição

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DA QUESTÃO N.º 1:

1 – Identifique, nos itens abaixo relacionados sobre as Políticas de Recursos Humanos, **aquelas que você conhece:**

- A- () Plano de carreira para professores estabelecidos pela Instituição
- B- () Participação dos professores no processo de decisão da Instituição em relação ao ensino, pesquisa e extensão
- C- () Política salarial para professores, considerando qualificação e atividades desenvolvidas
- D- () Plano de benefícios instituído para os professores
- E- () Sistema de avaliação de desempenho docente, utilizado pela Instituição para acompanhar as atividades dos professores
- F- () Oportunidades oferecidas pela Instituição para que os professores participem de cursos, congressos, seminários, etc.
- G- () Participação em programas de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado)
- H- () Programa de integração adotado pela Instituição
- I- () Os critérios utilizados pela Instituição para promoção do corpo docente através da carreira

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DA QUESTÃO Nº 2

2 – Identifique, nos itens abaixo relacionados sobre Políticas de Recursos Humanos adotadas pela Instituição, **aquelas que lhe satisfazem:**

- A- () Plano de carreira para professores estabelecidos pela Instituição
- B- () Participação dos professores no processo de decisão da Instituição em relação ao ensino, pesquisa e extensão
- C- () Política salarial para professores, considerando qualificação e atividades desenvolvidas
- D- () Plano de benefícios instituído para os professores
- E- () Sistema de avaliação de desempenho docente, utilizado pela Instituição para acompanhar as atividades dos professores
- F- () Oportunidades oferecidas pela Instituição para que os professores participem de cursos, congressos, seminários, etc.
- G- () Participação em programas de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado)
- H- () Programa de integração adotado pela Instituição
- I- () Os critérios utilizados pela Instituição para promoção do corpo docente através da carreira

INSTRUÇÕES PARA O PREENCHIMENTO DA QUESTÃO N.º 3

3 – Relacione nos espaços abaixo as suas necessidades em termos de Políticas de Recursos Humanos:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____
7. _____
8. _____
9. _____
10. _____

