

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO- ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E SATISFAÇÃO DE
DOCENTES NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: O
caso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento
do Oeste (FUNDESTE).

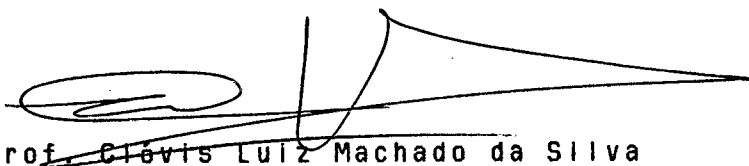
NARBAL SILVA

Florianópolis, Março de 1990

**POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E SATISFAÇÃO DE
DOCENTES NUMA INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR: O
caso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento
do Oeste (FUNDESTE).**

NARBAL SILVA

Esta Dissertação foi Julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Administração Pública), e aprovada em sua forma final pelo Curso de Pós-Graduação em Administração.



Prof. Clávis Luiz Machado da Silva
Coordenador do Curso

APRESENTADA À COMISSÃO EXAMINADORA INTEGRADA PELOS
PROFESSORES:



Prof. Antônio Niccolò Grillo, Dr.



Prof. Victor Meyer Júnior, Dr.



Prof. Nelson Colossi, Dr.

À Nivaldo e Yolanda meus
pais, exemplos de dignidade e
coragem. À Nivaldo Alfredo e
Rosana, irmão e cunhada, pela
força. À Juliana, Gisele,
Caroline e Rodrigo, meus
sobrinhos. À Serginho e
Fabiana, filhos da querida tia
Graça e Eugênio.

AGRADECIMENTOS

A elaboração do conteúdo e a forma do presente trabalho com a colaboração de várias pessoas. Entre todas que participaram em suas diversas etapas, o autor agradece as contribuições consideradas como as mais significativas:

Ao professor Antonio Nicolló Grillo, por sua compreensão, apoio e orientações valiosas que nortearam os rumos do trabalho.

Ao pesquisador Nério Amboni, meu particular amigo, pelas sugestões, críticas e importante auxílio na articulação metodológica do trabalho.

Ao José Carlos Zanelli, professor do Programa e amigo particular, pela troca de idéias, que contribuiu no conteúdo do trabalho e incentivou a realização do mesmo.

As amigas Maria Lucia Casate e Eleonôra Carvalho, pelo desprendimento e companheirismo, meu reconhecimento pelo trabalho de correções e sugestões em relação ao seu conteúdo.

Finalizando, agradeço a todos que acreditaram na possibilidade deste projeto, e contribuíram à sua maneira, para o seu desenvolvimento.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, TABELAS E QUADROS	v
RESUMO	viii
ABSTRACT	xi
1 - INTRODUÇÃO	01
1.1 - Problema Central da Pesquisa	02
1.2 - Objetivos da Pesquisa	04
1.3 - Organização do Estudo	05
1.4 - A Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) e sua Política de Recursos Humanos para Docentes Estabelecida Formalmente	06
2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPIRICA	15
2.1 - As Organizações como um Sistema de Três Dimensões	15
2.2 - As Políticas de Recursos Humanos	19
2.3 - Satisfação no Trabalho	38
2.4 - O Formalismo.....	49
3 - METODOLOGIA	56
3.1 - Perguntas de Pesquisa	56
3.2 - Caracterização da Pesquisa	57
3.3 - Delimitação da Pesquisa: População e Unidade de Análise	58
3.4 - Definição de Termos e Variáveis	59
3.4.1 - Política de recursos humanos	60

3.4.2 - Satisfação no trabalho	60
3.4.3 - Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE)	60
3.4.4 - Regime de trabalho	60
3.4.5 - Percepção	60
3.4.6 - Áreas de ensino	60
3.4.7 - Professor responsável	61
3.4.8 - Professor auxiliar	61
3.4.9 - Qualificação docente	61
3.4.10- Nível pessoal	61
3.4.11- Nível Institucional	61
3.5 - Definição Operacional de Variáveis	62
3.5.1 - Política de recursos humanos	62
3.5.2 - Satisfação no Trabalho	63
3.6 - Dados	63
3.6.1 - Tipos de dados	63
3.6.2 - Técnicas de coleta de dados	64
3.6.2.1 - Técnica de escala: a escala tipo LIKERT	64
3.6.2.2 - Técnica de levantamento	65
3.6.2.3 - Técnica de análise documental	66
3.6.3 - Instrumentos de pesquisa	66
3.6.3.1 - Questionário	66
3.6.3.2 - Entrevistas	68
3.6.3.3 - Documentos	68
3.6.4 - Técnicas estatísticas utilizadas	69
3.7 - Limitações da Pesquisa	70
3.7.1 - Limitações quanto às técnicas de coleta	

de dados utilizadas	70
3.7.2 - Limitações estatísticas	70

4 - ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	72
4.1 - A Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE)	73
4.1.1 - Caracterização dos docentes pesquisados da FUNDESTE	73
4.1.1.1 - Qualificação	74
4.1.1.2 - Regime de trabalho	75
4.1.1.3 - Tempo de serviço e de residência dos docentes pesquisados	76
4.1.1.4 - Origem e sexo dos docentes pes- quisados da FUNDESTE	79
4.2 - Análise da Satisfação/Insatisfação dos Docentes Pesquisados em Relação aos Componentes da Políti- ca de Recursos Humanos	80
4.2.1 - Nível Institucional	80
4.2.2 - Nível pessoal	105
4.3 - Análise das Áreas de Ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) em Relação a Satisfação/Insatisfação com a Política de Recur- sos Humanos	111

5 - CONCLUSÕES/SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	123
5.1 - Conclusões	123
5.2 - Sugestões	134
5.3 - Recomendações	136
6 - REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	137
7 - ANEXOS	142
7.1 - Anexo 1	142
7.2 - Anexo 2	155
7.3 - Anexo 3	159
7.4 - Anexo 4	161

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, TABELAS E QUADROS

- FIGURA 1 - Organograma da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).....10
- FIGURA 2 - Elementos integrantes do Sistema Social17
- FIGURA 3 - Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações Universitárias26
- FIGURA 4 - Variáveis que afetam a Motivação/Satisfação Individual45
-
- GRÁFICO 1 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da Fundação de Ensino do Desenvolvimento Oeste (FUNDESTE), segundo a satisfação/insatisfação em relação ao componentes da Política de Recursos Humanos a nível institucional82
- GRÁFICO 2 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da Fundação de Ensino do Desenvolvimento Oeste (FUNDESTE), segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da Política de Recursos Humanos a nível pessoal107
- GRÁFICO 3 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da Área de Ensino de Ciências Jurídicas da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste), segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da Política de Recursos Humanos, a nível institucional e pessoal113

GRÁFICO 4 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da Área de Ensino de Ciências Humanas e Sociais da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da Política de Recursos Humanos, a nível institucional e pessoal114

GRÁFICO 5 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da Área de Ensino de Ciências Exatas da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da Política de Recursos Humanos, a nível institucional e pessoal115

GRÁFICO 6 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da Área de Ensino de Ciências da Educação da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da Política de Recursos Humanos a nível institucional e pessoal117

GRÁFICO 7 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da Área de Ensino de Ciências Contábeis da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da Política de Recursos Humanos a nível institucional e pessoal118

GRÁFICO 8 - Perfil das respostas dos professores pesquisados da Área de Ensino de Ciências Administrativas da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do

Oeste (FUNDESTE), segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da Política de Recursos Humanos a nível institucional e pessoal119

TABELA 1 - Distribuição da população alvo, por área de ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) e número de questionários respondidos	58
TABELA 2 - Qualificação dos docentes pesquisados	74
TABELA 3 - Regime de trabalho dos docentes pesquisados	75
TABELA 4 - Tempo de serviço dos docentes pesquisados	77
TABELA 5 - Local de origem dos docentes pesquisados	79
QUADRO 1 - Local de trabalho dos docentes pesquisados (atividade paralela)	160
QUADRO 2 - Cargo ocupado pelos docentes pesquisados em outras instituições	162

RESUMO

No presente estudo, fundamentado no arcabouço teórico-empírico sobre Políticas de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho e, mais especificamente, no "Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações Universitárias", proposto por GRILLO (1986), verificou-se o grau de satisfação/insatisfação dos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), Instituição de Ensino Superior, localizada em Chapecó, SC, em relação aos componentes da política de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, participação, incentivos, carreira, avaliação de desempenho e promoção) a nível institucional e pessoal.

É uma investigação feita através do método de estudo de caso, numa perspectiva sincrônica. É uma pesquisa de caráter descritivo e não experimental.

A população foi composta pelos professores auxiliares e responsáveis das disciplinas integrantes das 06 (seis) áreas de ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

Os dados foram coletados através de questionários, junto a 42 (quarenta e dois) professores pertencentes às 06 (seis) áreas de ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), representando 58,3% do total da população pesquisada. Procurou-se, também, coletar dados através de entrevistas, análise documental e observação direta da realidade institucional, para se verificar os planos real e formal da política de recursos humanos da instituição.

Para análise dos dados coletados mediante questionários, foi utilizado o pacote DBASE III, mais especificamente CROSS TABS e Frequencies. Já os outros dados, coletados através de análise documental, observação e entrevistas, foram analisados qualitativamente.

Apresentam-se os dados de caracterização dos respondentes em tabelas que demonstram a frequência das respostas, em termos absolutos e relativos, de acordo com as variáveis de caracterização selecionadas neste estudo. A análise dos componentes da política de recursos humanos é apresentada por gráficos, contendo curvas de tendência dos pesquisados. Para interpretar estas curvas utilizaram-se depoimentos, observações e conteúdos constantes nos artigos do Regimento Unificado do Centro de Ensino Superior da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (CES/FUNDESTE).

Os resultados do estudo demonstraram que ocorre insatisfação generalizada por parte dos docentes pesquisados em relação aos componentes da política de recursos humanos, analisados a nível institucional, pois todos os pontos médios de respostas encontram-se localizados na área de insatisfação.

A nível pessoal, os resultados indicam que três dos componentes da política de recursos humanos (recrutamento, seleção e participação) apresentam seus pontos médios situados na área de satisfação. Dessa forma, o mecanismo informal de atração de professores utilizado no recrutamento, as facilidades encontradas em integrar o corpo docente do CES/FUNDESTE, visualizado no processo de seleção, e a predominância de interações informais na relação professor e professor, professor e chefias departamentais, professor e coordenadores de curso e professor e dirigentes da instituição, de certa forma, provocam satisfação nos docentes pesquisados.

Em relação ao plano real e formal da política de recursos humanos o exame dos artigos do Regimento Unificado do GES/FUNDESTE e a análise dos depoimentos da equipe dirigente e das chefias departamentais e coordenações de curso apontam discrepâncias entre o que está escrito sobre política de recursos humanos para os professores e o que é realizado na prática.

Com referência às áreas de ensino, verificaram-se diferenças de percepção dos professores pesquisados em relação aos componentes da política de recursos humanos, a nível institucional e pessoal.

As conclusões do estudo podem ser generalizadas para a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), pois o percentual de retorno foi representativo.

ABSTRACT

In the present study, based on the theoretical-empirical framework about Policies of Human Resources and Satisfaction at work, more specifically, on the "Continuous Cycle of Human Resources Development in University Organizations", proposed by GRILLO (1986), investigated the level of satisfaction/dissatisfaction of the teachers of the Educational Foundation of the Development of the West (FUNDESTE), a high education institution localized in Chapecó, S.C., with regard to the components of the human resources policy (recruiting, selection, training, participation, fringe benefits, career, performance assessment and promotion) at institutional and personal levels.

The investigation was done through the method of case study, from a synchronous perspective. It is a descriptive research and not experimental type of research.

The subjects were the auxiliary and main professors of the subjects that compose the D6 (six) teaching areas of the Educational Foundation of the Development of the West (FUNDESTE).

The data were collected through questionnaires applied to 42 (forty-two) professors of D6 (six) teaching areas of the Educational Foundation of the Development of the West (FUNDESTE), representing 33% of the total of the population surveyed. We also collected data through interviews, documentary analysis and direct observation of the institutional reality, in order to verify the real and formal levels of the human resources policy of the institution.

For the analysis of the data collect through questionnaires, SPSS III was used, more specifically CROSS TABS and Frequencies. The other data, however, collected through documentary analysis, observation and interviews, were analysed qualitatively.

The data that characterize the subjects are presented in tables that show the frequency of the answers, in absolute and relative terms, according to the characterization variables selected in this study. The analysis of the components of the human resources policy is presented through charts, containing tendency curves of the subjects surveyed. For the interpretation of these curves we used individual statements, observation and the contents of the articles of the Unified By-law of the Center of Higher Education of the Educational Foundation of the Development of the West (CES/FUNDESTE).

The results of the study demonstrate the occurrence of generalized dissatisfaction among the professors surveyed regarding to the components of the human resources policy analysed at institutional level, since all the average points of answers are located in the area of dissatisfaction.

At personal level, the results point out that three components of the human resources policy (recruiting, selection, and participation) present their average points located in the area of satisfaction. Therefore, the informal scheme of attracting professors used for the recruiting, the facilities available for the integration of the faculty of the CES/FUNDESTE, as envisaged in the process of selection, and the predominance of informal interactions in the relation professors and professors, professors and heads of departments, professors and program coordinators, and professors and the institution rectors, to a certain extent, cause satisfaction in the professors

earched.

In relation to the real and formal levels of the human resources policy, the examination of the articles of the By-law of the FUNDESTE and the analysis of the statements of the managing staff, of the heads of departments and program coordinators, point out at discrepancies between what is written about the human resources policy the professors and what happens in practice.

Regarding to the teaching areas, there are differences of perception of the professors surveyed in relation to the components of human resources policy, at institutional and personal levels.

The conclusions of the study can be generalized for the Educational Foundation of the Development of the West (FUNDESTE), since recurrence percentage was representative.

1. INTRODUÇÃO

É comum observar-se, nos mais diferentes tipos de organizações, uma certa preocupação em relação à satisfação dos seus membros com a política de recursos humanos.

Os problemas relativos às políticas de recursos humanos e à qualidade de trabalho do corpo docente em instituições de ensino superior têm levado administradores e dirigentes universitários à buscarem, através dos diversos estudos da teoria administrativa - principalmente na área de recursos humanos referentes à satisfação no trabalho, políticas de recursos humanos e desempenho organizacional -, alternativas para tornar as instituições de ensino superior mais eficientes e eficazes em relação aos seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão.

Esse fato fica evidenciado através dos diversos estudos existentes, que procuraram verificar o grau de satisfação dos membros das organizações em relação ao modelo de política de recursos humanos, adotado para estimular o desempenho da variável humana na situação de trabalho. Por exemplo, SBRAGIA e MAXIMILIANO (1980) constataram que a satisfação individual ou grupal dos membros que compõem a organização encontra-se associada com os seguintes indicadores de política de recursos humanos: salário, oportunidade, incentivo à especialização, possibilidades de acesso e oportunidade de promoção.

BALDRIDGE e outros (1982) desenvolveram estudos em instituições de ensino superior e verificaram que a carga de ensino, política salarial e condições de trabalho encontram-se diretamente associadas ao grau de satisfação do corpo docente.

Tendo por fundamento a literatura referente à política de recursos humanos e, mais especificamente, o "ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos" proposto por Grillo (1986), pretendeu-se, neste estudo, verificar o grau de satisfação do corpo docente em relação à política de recursos humanos estabelecida pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), Instituição de ensino superior situada no município de Chapecó, Estado de Santa Catarina.

1.1. Problema Central da Pesquisa

Observa-se, na literatura sobre satisfação dos docentes em relação à política de recursos humanos, que, pelas características de cada instituição de ensino superior (qualificação docente, regime hora-aula, natureza dos cursos, infraestrutura, localização geográfica etc.) verifica-se a ocorrência de graus diferenciados de satisfação, atribuídos a uma série de fatores ligados às características pessoais dos professores e às dimensões do contexto organizacional. Isto é o que constatou Oliveira dos Reis (1987), por exemplo, em sua pesquisa intitulada "Desenvolvimento Docente na Universidade do Amazonas".

Face às observações precedentes, procurou-se responder o seguinte problema de pesquisa:

Qual o grau de satisfação dos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) em relação aos componentes da política de recursos humanos implementada pela instituição ?

A importância do problema formulado está em considerar:

- a) Que a política de recursos humanos estabelecida pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) é o motivo principal da determinação do nível de satisfação do corpo docente.
- b) Que os resultados obtidos neste estudo possam servir de base e orientação para o aperfeiçoamento da política de recursos humanos da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).
- c) Que os achados deste estudo possam ser confrontados com os resultados de trabalhos anteriores, para sua corroboração ou refutação, permitindo o desenvolvimento científico na área.
- d) Que, nas instituições de ensino superior no Estado de Santa Catarina, tais como a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), pouca atenção e interesse têm sido dirigidos a pesquisas de caráter científico, a respeito da relação entre política de recursos humanos e satisfação de docentes.
- e) Que há poucas investigações teórico-empíricas sobre os efeitos de variáveis organizacionais, como políticas de recursos humanos e satisfação de professores nas instituições de ensino superior de Santa Catarina e, em especial, na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

1.2. Objetivos da Pesquisa

Esta pesquisa teve como objetivo geral verificar o grau de satisfação dos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) em relação aos componentes da política de recursos humanos para professores implementada pela instituição.

Para alcançar o objetivo geral, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

1. Definir os componentes de uma política de recursos humanos para às instituições de ensino superior;

2. Levantar os componentes da política de recursos humanos estabelecida formalmente pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE);

3. Investigar o grau de satisfação dos docentes em relação aos componentes da política de recursos humanos implementada pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE);

4. Verificar se existem diferentes graus de satisfação entre os docentes pertencentes às diferentes áreas de ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE);

5. Verificar se existem diferenças de percepção do corpo docente em relação à política de recursos humanos da instituição, quando são considerados o nível institucional e o nível pessoal.

1.3. Organização do Estudo

O primeiro capítulo desta dissertação apresenta uma visão geral sobre o tema, o problema, a importância e os objetivos desta pesquisa, procurando identificar, sob a orientação dos teóricos e pesquisadores das teorias administrativas, a associação entre satisfação no trabalho e política de recursos humanos. Além disso, mostra-se a caracterização estrutural funcional da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) e sua política de recursos humanos escrita no regimento unificado.

O segundo capítulo refere-se aos fundamentos teóricos e empíricos identificados na literatura sobre satisfação no trabalho e políticas de recursos humanos, relacionando-os com a satisfação, desenvolvimento e desempenho docente nas instituições de ensino superior, os conceitos de satisfação e política de recursos humanos.

No terceiro capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada, com as questões de pesquisa, a caracterização, a definição constitutiva e operacional de termos e variáveis, a delimitação da pesquisa, técnica de coleta e tratamento de dados e as limitações da pesquisa.

O quarto capítulo refere-se à apresentação e análise dos dados. Os dados são apresentados em tabelas de distribuição de frequência absoluta e relativa, gráficos do tipo perfil e de quadros com depoimentos concernentes à satisfação do corpo docente em relação à política de recursos humanos implementada pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

No quinto capítulo, apresentam-se as conclusões da pesquisa, bem como sugestões para ação, objetivando o reestudo do modelo de política de recursos humanos estabelecido formalmente e implementado pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

Finalmente é recomendada a exploração de temas, ligados à área de recursos humanos em instituições de ensino superior, que ainda não foram devidamente pesquisados e analisados.

1.4. A Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) e sua política de recursos humanos para docentes, estabelecida formalmente

A Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), tem sua origem nos mesmos moldes de surgimento da maioria das instituições isoladas de ensino superior, nascidas na vigência do mito de crescimento econômico nacional, denominado de "milagre brasileiro".

De acordo com VAHL (1980), o chamado

"boom das I.E.S. 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 a 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" (p.38).

O aparecimento da maior parte das instituições ocorre no período compreendido entre a década de 60 e meados da década de 70, através do processo de "interiorização" do ensino superior, principalmente em Santa Catarina.

As iniciativas para a implantação de uma instituição de ensino superior na região de Chapecó ocorreram através das lideranças econômicas, políticas e sociais da região, que sob a coordenação do então Secretário dos Negócios do Oeste, tomaram as providências iniciais no sentido de consultar os órgãos competentes do Estado.

Em 4 de junho de 1970, convocados pelo Secretário dos Negócios do Oeste, reuniram-se os prefeitos das micro-regiões da Associação dos Municípios do Oeste Catarinense (AMOSC), Associação dos Municípios do Extremo Oeste de Santa Catarina (AMEOSC) e Associação dos Municípios do Alto Irani (AMAI). Nesse encontro, foi dado integral apoio à idéia da criação de uma "Faculdade" em Chapecó e da constituição jurídica da Fundação Universitária do Oeste.

A partir daí, em data de 15 de outubro de 1971, foi enviado ao Conselho Estadual de Educação processo, solicitando autorização para o funcionamento da Faculdade de Ciências da Educação. O referido processo recebeu parecer favorável de número 262/71, e através do Decreto número 69970/72, foi autorizado o seu funcionamento a partir de 1972.

Tendo sido aprovado o funcionamento do curso de pedagogia, foi realizado o primeiro vestibular. As aulas iniciaram em março de 1972, com um total de noventa vagas, oferecidas nos períodos vespertino e noturno.

A Faculdade de Ciências da Educação - FACIE, que ofereceu o curso de Pedagogia, teve seu funcionamento encerrado em 1974.

A partir deste ano de 1974, em 12 de fevereiro, pelo Decreto Federal número 73.625, foi criado o Centro de Ensino Superior - CES, que incorporou à sua estrutura a Faculdade de Ciências da Educação.

Deste momento em diante, a FUNDESTE foi ampliando sua estrutura, oferecendo, através do seu Centro de Ensino Superior, vários cursos a nível de terceiro grau.

Atualmente encontram-se em funcionamento os seguintes cursos de graduação: Pedagogia, com habilitação em Administração Escolar, Supervisão Escolar, Magistério do Ensino de segundo Grau e Orientação Educacional; Administração; Ciências Contábeis; Direito; Licenciatura de primeiro Grau em Ciências, Letras e Estudos Sociais, funcionando em regime especial de férias; Serviço Social, curso que iniciou no segundo semestre de 1989.

A FUNDESTE tem oferecido, também, cursos de Pós Graduação a nível de especialização. Os cursos já oferecidos em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, são os seguintes: Engenharia da Produção, Ciências Contábeis, Administração Escolar, Administração Pública, Orientação Educacional e três cursos na área de Ciências Jurídicas. Além destes, foi ministrado o curso de Psicomotricidade, em convênio com o Centro de Estudos de Pesquisas Educacionais e Culturais (GEPEC).

Atualmente, encontram-se em funcionamento dois cursos de pós graduação não conveniados, ou seja, foram planejados e implementados pela própria instituição: são os cursos de Pós-Graduação em Administração, com área de concentração em Recursos Humanos, e o curso de Educação, com área de concentração em Fundamentos Educacionais.

Além destes, está sendo oferecido atualmente o curso de Pós-Graduação em Ciências Contábeis, em convênio com a UFSC.

A estrutura funcional do CES/FUNDESTE é composta pelos seguintes órgãos gerais, de acordo com o Artigo 66 do Regimento Unificado da Instituição:

- 1) Diretor Geral
- 2) Conselho Superior
- 3) Departamentos
- 4) Coordenações de cursos
- 5) Órgãos de Planejamento, pesquisa e extensão

De acordo com o Artigo 67, "A Diretoria Geral do CES/FUNDESTE é exercida por um Diretor Geral, coadjuvado por um Vice-Diretor e assessorado pelos titulares e demais órgãos".

O Conselho Superior é um órgão técnico consultivo e deliberativo, de assessoramento à Direção Geral do CES/FUNDESTE, no estudo e solução de todas as questões técnico-científicas e didático-pedagógicas.

O departamento de ensino apresenta-se como a menor fração da estrutura do CES/FUNDESTE. Organizado administrativamente, com objetivos didáticos e científicos e de distribuição de pessoal, e constituído pela reunião de disciplinas afins.

A coordenadoria de curso é um órgão técnico, consultivo e deliberativo para assuntos técnicos e didático-pedagógicos.

O órgão de planejamento, pesquisa e extensão é diretamente subordinado à Direção Geral do CES/FUNDESTE para execução de serviços de natureza técnica fora da competência dos demais órgãos.

A estrutura administrativa do CES/FUNDESTE encontra-se distribuída de acordo com o organograma apresentado na Figura 1.

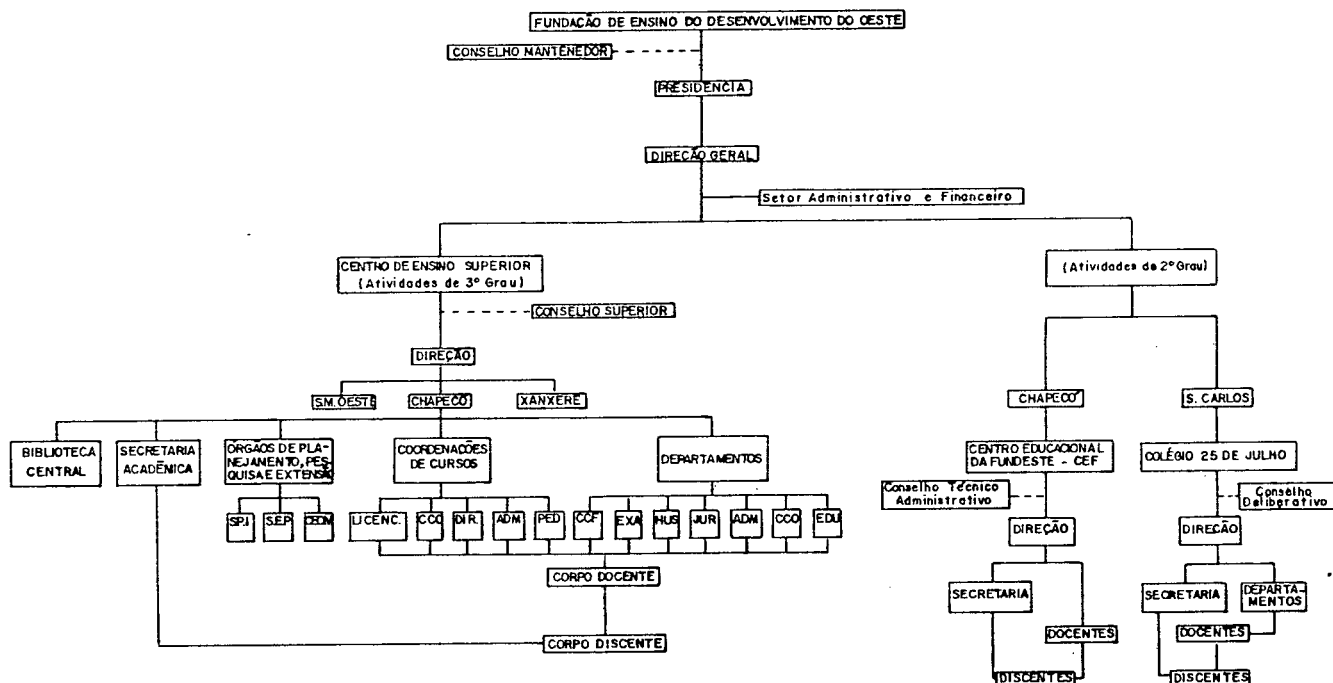


FIGURA 1 - Organograma da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE)

Desse modo, articulado funcional e administrativamente o CES/FUNDESTE propõe-se aos seguintes objetivos, conforme Artigo segundo do seu Regimento Unificado:

1) Formar, aperfeiçoar e especializar profissionais nas áreas de ensino, por ele mantidas.

2) Atualizar profissionais, já na força do trabalho, para melhor desem-

penho de sua profissão.

3) Estender à comunidade a promoção de pesquisa e de ensino e estimular o desenvolvimento das ciências, comunicações e artes para estabelecer o equilíbrio cultural da sociedade regional com a sociedade nacional.

4) Realizar estudos, levantamentos e projeções, que possibilitem a adoção e execução de uma política racional na promoção, utilização e valorização dos recursos humanos regionais.

5) Executar planos e programas gerais e especiais de empresas privadas, unidades e órgãos educacionais, bem como de setores das administrações regionais e municipais.

6) Contribuir, dentro de suas possibilidades, com os estudos regionais no levantamento dos problemas de interesse da comunidade e na sua solução, articulando-se com as instituições públicas e privadas".

No Artigo segundo, em seu parágrafo segundo do Regimento Unificado do CES/FUNDESTE, a qualificação do corpo docente é colocada como estratégia para a eficácia do sistema no desempenho de suas funções.

Dessa maneira, para a garantia dos seus objetivos, segundo os padrões normativos descritos, é dever do CES/FUNDESTE:

"1) Aperfeiçoar seu corpo docente, técnico e administrativo através de cursos de aperfeiçoamento, especialização e atualização, de frequência obrigatória, convênios com outras universidades, sobretudo, para o acesso de cursos a nível de mestrado e doutorado; de intercâmbio de pessoal altamente qualificado.

2) Assegurar meios e recursos para plena liberdade de estudos, pesqui-

sas, ensino e extensão sem, todavia, permitir particularidades ideológicas com grupos ou movimentos partidários".

Referindo-se aos incentivos dados ao desenvolvimento de trabalhos técnicos e científicos, o Capítulo X do Regimento Unificado, no seu Artigo 64, refere-se à pesquisa do seguinte modo:

"O CES/FUNDESTE incentiva a pesquisa por todos os meios ao seu alcance, obedecendo às seguintes diretrizes:

1) concessão de auxílio para execução de projetos científicos;

2) concessão de bolsas especiais de pesquisa, principalmente na de iniciação científica;

3) formação de pessoal em cursos de pós-graduação;

4) promoção de congressos e seminários para estudos e debates de temas científicos, bem como participação em iniciativas semelhantes de outras instituições; e

5) divulgação dos resultados de pesquisas realizadas".

Ainda com relação à política de incentivos para docentes, o Artigo 140 dispõe que a instituição pode instituir prêmios anuais ao corpo docente por trabalhos realizados.

O artigo 143 prevê designação de verba para o estágio de professores no país e no exterior. No artigo seguinte é enfatizada a importância de convênios com entidades privadas para realização de estágios de professores, visando ao aprimoramento do ensino.

Dentro da política de capacitação e desenvolvimento de professores, a FUNDESTE participa do Plano Institucional de Capacitação Docente (PICD) desde 1975. Esse programa iniciou um ano após a criação do Centro de Ensino Superior, em 1974.

Referindo-se à composição do corpo docente da instituição, o Capítulo I, em seu Artigo 89, coloca o seguinte: "O corpo docente do CES/FUNDESTE é formado por quantos docentes nele exerçam atividades inerentes ao sistema indissociável de ensino e pesquisa".

O corpo docente encontra-se dividido em duas categorias: professor do quadro regular e professor visitante.

Os professores do quadro regular encontram-se dispostos em dois níveis: professor responsável e professor auxiliar. Os professores responsáveis são os professores em pleno exercício das atividades de ensino e pesquisa, vinculados a um departamento e aprovados pelo Conselho Estadual de Educação. Os professores auxiliares têm função de colaborar no ensino e na pesquisa, sendo indicados pelo departamento e aprovados pelo Conselho Superior.

O processo de seleção do corpo docente está previsto no artigo 95 do Regimento Unificado, onde consta o seguinte:

"O CES/FUNDESTE regulará o concurso público para o preenchimento de vaga de professor responsável, de acordo com o que estabelece o artigo anterior, respeitadas as normas que emanam do Conselho de Educação competente.

Parágrafo Único - O concurso público de que fala este artigo é realizado em conformidade com a legislação vigente e consta de títulos e/ou provas, além dos requisitos de praxe, sendo de caráter classificatório, coordenado pelo departamento e/ou por comissão especial, por este consti-

tuída".

O que se pode constatar, de forma resumida, pela análise do Regimento Unificado do GES/FUNDESTE, que o mesmo deixa explícito que são objetivos da instituição:

- a) Admitir professores para seu corpo docente, utilizando critérios de seleção;
- b) Incentivar a pesquisa;
- c) Aperfeiçoar seu corpo docente através de cursos de especialização, mestrado e doutorado; e
- d) Capacitar recursos humanos para viabilização do ensino, pesquisa e extensão.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. As Organizações como um Sistema de Três Dimensões

As organizações caracterizam-se por suas estruturas formais, compostas por três componentes principais: pessoas, meios e fins ou objetivos. Esses componentes não se apresentam, de forma alguma, desvinculados. Pelo contrário, acham-se interligados de tal modo que os membros de uma organização utilizam-se dos meios disponíveis para viabilizar os objetivos organizacionais.

Atuando de forma sistêmica, os três componentes organizacionais, considerados como fundamentos básicos de uma organização, encontram-se distribuídos em pelo menos três dimensões que são consideradas essenciais.

O enfoque tri-dimensional das organizações, analisadas sob o prisma da sociologia, encontra em BERNARDES (1984) a conceituação de cada uma das dimensões e a análise de seus respectivos níveis de interação.

As dimensões organizacionais, de acordo com o autor acima referido, seriam a tecnológica, a institucional e a expressiva. A tecnológica seria definida pelas atividades humanas realizadas com o uso de instrumentos (máquinas, ferramentas), pelos conhecimentos e habilidades necessárias. Na dimensão institucional, estariam configuradas a hierarquia, as regras e normas padronizadas de relacionamentos e procedimentos operacionais e decisórios. A dimensão expressiva refere-se

à variável humana, que seriam os indivíduos que pertencem a uma organização, considerando-se suas personalidades representadas pelas emoções e sentimentos referentes ao relacionamento humano no trabalho.

Conforme foi colocado anteriormente, as organizações encontram-se formadas por grupos de pessoas, meios e fins. Retomando a análise organizacional de BERNARDES (1984), identificam-se os grupos de pessoas na dimensão expressiva, os meios na dimensão tecnológica, e os fins, objetivos ou metas da organização na dimensão institucional.

Quando as três dimensões organizacionais encontram-se equilibradas, interagindo harmonicamente, os objetivos organizacionais serão alcançados com maior eficiência.

A dimensão institucional apresenta ponto de importante equilíbrio para a relação das dimensões tecnológica e expressiva, ou seja, na interação do indivíduo e dos grupos com os meios para a realização dos objetivos.

Esta dimensão compreende o ambiente físico, a ideologia, os papéis, as normas, as estruturas da organização, acrescentando-se as diretrizes e filosofias para a captação e manutenção dos indivíduos na organização através de uma política de recursos humanos que, conforme TOLEDO (1985), tenha como finalidade "contribuir para a criação de um clima propício ao bem-estar material, motivação, desenvolvimento e sinergia do patrimônio humano de uma organização"(p.34).

As regras, normas e papéis, dentro do contexto organizacional, dão forma à estrutura da organização e permitem a interação dos recursos humanos e tecnológicos. De um lado, têm-se pessoas com histórias, motivos e expectativas e, de outro, um modelo tecnológico fornecendo os meios para atingir os fins. A relação entre o humano e o tecnológico é mediada por regras que estabelecem padrões de conduta para

o uso mais apropriado dos meios. Essas normas também devem prever as habilidades e conhecimentos necessários para utilização mais adequada dos meios. Essa relação nem sempre é harmoniosa. Pelo contrário, existem desequilíbrios de tal ordem entre as três dimensões que comprometem a sobrevivência do próprio sistema.

Retomando os conceitos de BERNARDES (1984), segundo o qual as organizações têm três dimensões: institucional, tecnológica e expressiva, e de GETZELS (1969), que considera a escola uma organização, ou um sistema social composto por dois níveis dimensionais: o institucional e o individual, evidencia-se a idéia de conflito organizacional. "Há, por um lado, instituições com certos papéis e expectativas que preencherão os objetivos do sistema. Por outro lado, há indivíduos com certas personalidades e disposições habitando o sistema, cujas interações incluem o que é chamado de comportamento social" (p.5).

A base do conflito organizacional, de acordo com GETZELS (1969), está no distanciamento existente entre as expectativas organizacionais e disposições individuais para preencher os objetivos do sistema.

Os elementos representantes do sistema social de Getzels estão representados na Figura 2.

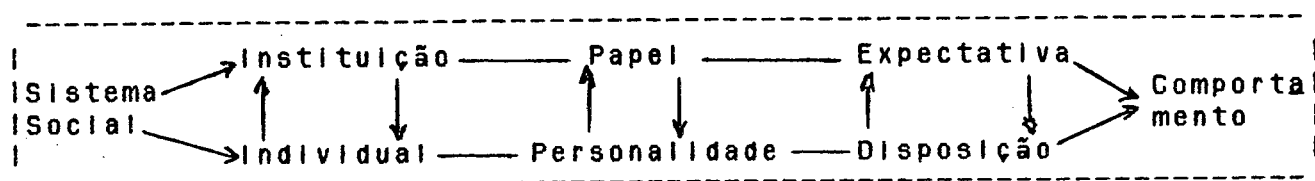


FIGURA 2 - Elementos integrantes do sistema social

FONTE: GETZELS, J.W. A Social Psychology of Education. In Lindzey and Aronson. The hand book of Social Psychology, 2.ed. N.Y: Addison Wesley Publishing, v.5, 1969.

Existem os elementos individuais interagindo com objetivos organizacionais. O conflito surge da diferença existente entre a disposição do indivíduo, considerando suas necessidades pessoais e as expectativas da organização, ou seja, o que os membros esperam da organização em termos de satisfação de suas necessidades individuais e o que é esperado pela organização em relação aos seus membros na condução de seus objetivos.

A redução do grau de conflito na organização ocorre quando as expectativas organizacionais levam em consideração as necessidades e motivos individuais para realização de suas metas. Essa redução implica uma maior integração do indivíduo com a organização, procurando-se, desta maneira, viabilizar "um processo de vantagens recíprocas entre organização e empregados" (AQUINO, 1980, p.39).

As idéias de integração e de redução do conflito organizacional pressupõe a existência de políticas que tenham o patrimônio humano como prioritário, para a sobrevivência das organizações.

A ênfase atribuída à dimensão expressiva da organização, voltada para a capacitação do indivíduo, desperta seu interesse no

"Desenvolvimento humano, respaldado na visão do homem como sujeito do desenvolvimento político, econômico e social, como um potencial a ser desenvolvido em toda sua plenitude, nas diversas esferas da expressão do comportamento humano" (Matos, 1982, p.5).

O desenvolvimento das potencialidades humanas, em todos os seus aspectos, conforme descreve o autor, pressupõe a existência de diretrizes organizacionais que tenham por finalidade o desenvolvimento da variável humana nas organizações.

Essas diretrizes ou metas podem ser traduzidas por políticas de recursos humanos que teriam como objetivo atender às necessidades humanas, promovendo seu desenvolvimento e aperfeiçoamento como estratégia de integração do indivíduo na organização.

2.2. As Políticas de Recursos Humanos

As crises vivenciadas pelas organizações nos últimos tempos, em relação ao seu papel na sociedade, têm levado à reflexão sobre a importância de seus recursos humanos no cumprimento dos objetivos organizacionais.

As crescentes exigências do meio ambiente têm obrigado os dirigentes das organizações buscarem alternativas para a definição de estratégias que tenham como meta o crescimento global dos indivíduos em suas organizações.

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

Essa preocupação, com o desenvolvimento dos indivíduos, tem-se revelado nas diretrizes implementadas pelas organizações, visando ao desenvolvimento profissional e existencial das pessoas enquanto na relação com suas atividades no trabalho. Essas diretrizes determinam as políticas de recursos humanos entendidas, conforme CHIAVENATO (1981, p.170-171), como "regras desempenhadas de acordo com os objetivos desejados", buscando atrair pessoas para a organização pelo recru-

tamento e seleção, procurando, em seguida, a manutenção do patrimônio humano, através de políticas de treinamento e desenvolvimento, com posterior avaliação do seu desempenho.

Assim, as políticas de recursos humanos, conforme o mesmo autor (1981), "constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas" (p.171).

Contudo, de acordo com AQUINO (1980), as políticas não devem configurar-se como receitas acabadas, feitas pelo alto escalão da organização, desvinculadas das necessidades dos membros da organização. Pelo contrário, "são orientações globais de longo prazo, brotadas da realidade, da cultura, dos valores e da base institucional da empresa" (P.117). Desse modo, demonstra o autor a importância que têm as reais necessidades dos indivíduos e dos grupos e a definição correta dos objetivos da organização, como fatores essenciais para a implementação adequada de uma política.

Na conceituação de TOLEDO (1985), as políticas de recursos humanos podem ser compreendidas como "aquele 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" (p.8).

SHEIN (1982), ao abordar o assunto, evidencia a problemática das discrepâncias entre as disposições individuais e as expectativas organizacionais. Para o autor, essa é uma questão que necessita ser delimitada para ser resolvida. O ponto central de discussão na elaboração de políticas é, para ele, "o modo como se fará o recrutamento dos funcionários, como selecioná-los, treiná-los e solicitá-los e como destiná-los a funções para que se obtenha o rendimento mais eficaz"

(p.16).

Corroborando com a análise feita por SHEIN, tendo como ponto de partida o conflito entre objetivos da organização e necessidades individuais, GRILLO (1986), alerta para a importância que tem os recursos humanos em uma organização, pois são eles que "garantem o seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos" (p.93).

Nessa linha de raciocínio, o autor postula o equacionamento promovido pelas políticas, buscando conciliar expectativas institucionais com disposições e motivos de indivíduos e grupos.

Observa-se, no entanto, que indivíduos e grupos encontram-se nas mais diversas esferas hierárquicas e funcionais da organização. Logo, as políticas de recursos humanos não podem apresentar-se de modo uniforme para toda a organização. Assim, CHIAVENATO (1981) classifica as políticas em dois tipos: quanto ao nível da estrutura organizacional em que são aplicadas e quanto ao conteúdo coberto por essas políticas.

Desse modo, verifica-se a existência de várias esferas de abrangência das políticas de recursos humanos, ao considerar-se os níveis da estrutura organizacional coberto por elas. Além das políticas gerais definidas estrategicamente, que servem de guias para as demais políticas, têm-se as políticas específicas que consideram os níveis da estrutura onde se acham grupos de indivíduos com atividades peculiares à posição hierárquica.

Além de suas especificidades determinadas pelo nível da estrutura, as políticas diferenciam-se pelo seu conteúdo. Por exemplo, as políticas de admissão tratam de temas distintos dos temas tratados pelas políticas de saúde, de treinamento, de segurança, de salários, de benefícios etc. Embora todas sejam políticas voltadas para o de-

envolvimento de recursos humanos, não abordam a mesma temática, porém, encontram-se relacionadas resultando na política geral de recursos humanos da organização.

Além disso, fatores de natureza histórica, comportamental, estrutural, geográfica e ambiental assumem importância capital no delineamento de políticas gerais e específicas de recursos humanos, uma vez que devem ser considerados: "(1) antecedentes históricos da organização; (2) atitudes da alta direção; (3) tamanho da organização; (4) localização geográfica da empresa; (5) relações com sindicatos; e (6) políticas e restrições governamentais" (CHIAVENATO, 1985 p.172). Ainda, para o autor, as políticas devem estar sincronizadas com a filosofia e as necessidades da organização, procurando-se, também, seu bom delineamento e desenvolvimento para que se obtenha os seguintes resultados:

1) Aprimoramento das técnicas de administração de recursos humanos;

2) 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;

3) Adequação de salários e benefícios;

4) Retenção de recursos humanos qualificados e altamente motivados dentro da organização;

5) Garantia de segurança pessoal do trabalhador em relação ao emprego e oportunidade dentro da organização; e

6) Obtenção de efetiva participação dos empregados" (p.173).

Vários autores da área de administração de pessoal vêm desenvolvendo modelos de políticas de pessoal, ou, pelo menos, têm-se referido ao aprimoramento humano em organizações como meio essencial para atingir os seus fins. Entre eles pode-se citar AQUINO (1980), CHIAVENATO (1985), WERTHER e DAVIS (1983).

De modo geral, os autores que se preocupam com a área de pessoal referem-se ao recrutamento, seleção, treinamento, carreira e avaliação de desempenho como pontos estratégicos para o desenvolvimento das políticas de recursos humanos em organizações.

Entretanto, WERTHER e DAVIS (1983) reportam-se aos componentes de administração de pessoal, propondo um modelo sistêmico de administração de recursos humanos, diferenciando-se de CHIAVENATO (1985), por exemplo, que apresenta diversos componentes, sem, no entanto, abordá-los de um modo dinâmico e interligado aos demais tópicos de uma política de pessoal. Os autores referidos propõem um modelo de sistema aberto para a administração de recursos humanos, considerando que a "administração de pessoal é um sistema de muitas atividades interdependentes. Estas não ocorrem em isolamento, pois virtualmente, cada uma afeta outra atividade de pessoal" (p.14).

As partes do modelo sistêmico de WERTHER e DAVIS (1983) compõem-se de cinco subsistemas que se afetam mutuamente. Esses subsistemas são os seguintes: 1) Fundamentos e desafios: referem-se aos desafios encontrados pela administração de pessoal, originados no ambiente externo e interno da organização. 2) Preparação e seleção: visa a desenvolver uma base de informação para a organização a respeito de car-

gos e necessidades futuras, ponto de apoio para o recrutamento e seleção. 3) Desenvolvimento e avaliação: refere-se ao treinamento e desenvolvimento de pessoal, com posterior avaliação dos indivíduos no seu desempenho. 4) Desempenho, remuneração e proteção: refere-se aos programas de remuneração que incluem salários, benefícios e outros mecanismos de proteção e segurança ao trabalhador. 5) Administração de pessoal em perspectiva: refere-se aos sistemas de auto-avaliação necessários para verificar pontos negativos e positivos nas atividades de pessoal e análise de previsibilidade para necessidades futuras.

Numa perspectiva também sistêmica, GRILLO (1986) propõe um modelo de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias.

Preocupado com o papel das instituições de ensino superior na sociedade e a crise existente nessas organizações em relação ao ensino, pesquisa e extensão, o autor sugere medidas de maior apoio ao desenvolvimento de recursos humanos. Pois, segundo ele, "nunca é demais enfatizar a necessidade de as instituições universitárias dedicarem atenção especial aos professores e funcionários (...)" (p.93).

Evidencia-se, no modelo criado por GRILLO, a carreira como um componente estratégico e, por isso, fundamental na implantação de uma política de desenvolvimento. Para GRILLO (1986), as políticas de pessoal devem vir ao encontro do "desejo natural do indivíduo progredir dentro da organização que ele escolheu para dedicar todo o seu esforço e a sua inteligência" (p.93).

Tendo como base a carreira no desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias, esse autor formula um modelo de desenvolvimento, denominado de ciclo contínuo de desenvolvimento de

recursos humanos, conforme pode se visualizar na Figura 3.

"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" (p.95).

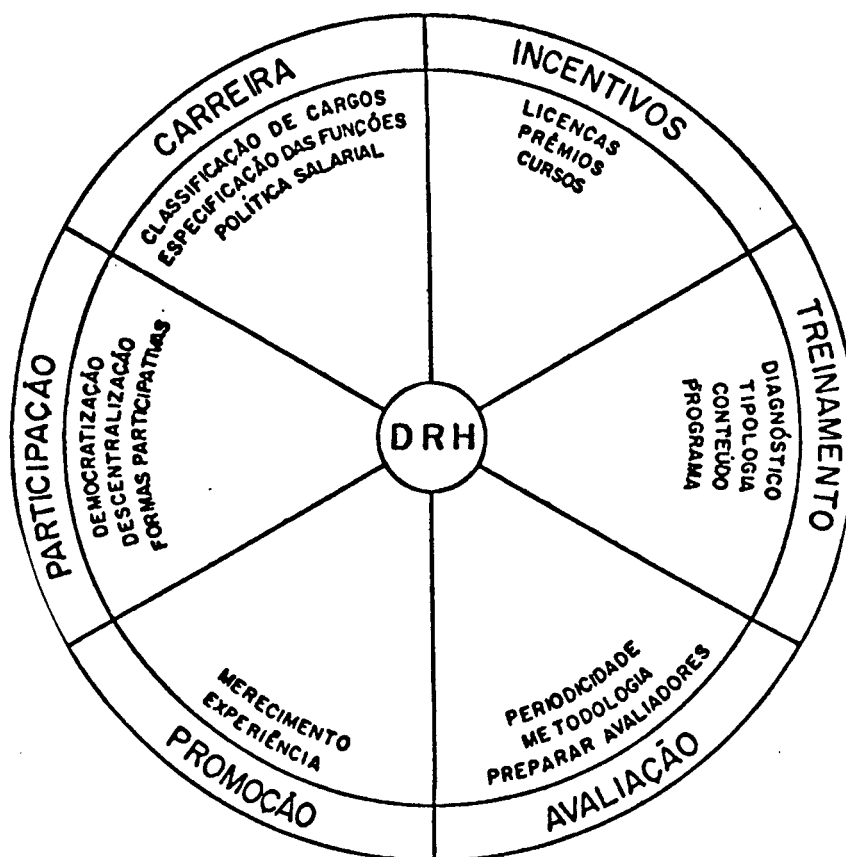


FIGURA 3: Ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias.

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

A Figura 3, demonstrada pelo autor, proporciona uma visão abrangente dos componentes de desenvolvimento de recursos humanos e suas respectivas interações com os demais itens do modelo.

Enfatizando a importância do modelo sistêmico, GRILLO (1986) alerta para o fato de que geralmente o que se verifica "é a implantação isolada de um desses componentes, sem qualquer vinculação com uma idéia de desenvolvimento integral das pessoas" (p.97).

A participação dos indivíduos no ciclo contínuo proposto é indispensável. FERNANDES e BOOG (1983) afirmam ser uma das características dos anos 80 os desejos de maior participação. Segundo os dois autores, existe "uma crescente rejeição a posturas autoritárias e crescente desejo de maior participação na vida empresarial, compartilhando das coisas que lhe dizem respeito" (p.89). Um dos obstáculos, ao planejamento e implementação 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 eficiente de suas atividades.

O conceito de SCHEIN (1982) de contrato psicológico procura elucidar a importância do componente participativo na vida organizacional. Esse conceito denota a idéia de "que existe um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros da organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização" (p.18).

O contrato psicológico implica a existência de expectativas que são inerentes ao indivíduo quando nas organizações. Entre elas destaca-se o desejo de ascensão, "produto da sociedade sobre a qual vivemos e pela qual somos fortemente pressionados" (AQUINO, 1980

p.173).

Os indivíduos têm expectativas de que suas necessidades serão satisfeitas pela organização; a organização espera que seus membros realizem seus objetivos. Essas são as posições de duas instâncias organizacionais representadas pelas dimensões humana e institucional. Essas dimensões, permeadas, por uma terceira, a tecnológica, que, no caso das políticas de pessoal, seriam os programas e técnicas de desenvolvimento, buscariam a compatibilização dos interesses dessas instâncias, procurando atender os anseios da primeira de sorte que ocorra maior comprometimento com a metas desejadas pela segunda. Neste entrelaçamento tri-dimensional, a presença do elemento participativo é imprescindível, sem o qual a relação entre as dimensões torna-se estanque, com prejuízos para indivíduos e organização.

As práticas autoritárias trazem como contribuição primordial a diminuição do desempenho dos grupos. Corroborando com esta afirmação, TOLEDO (1981) reporta-se ao assunto, afirmando: "à medida que essas ações autoritárias são expressas, trazendo no seu bojo uma desvalorização da participação, em termos mais amplos, ela pode contribuir pesadamente para a diminuição do espírito de eficácia grupal" (p.27).

A participação é, para GRILLO (1986), além da carreira, elemento estratégico no planejamento e implementação de programas de desenvolvimento em organizações universitárias. Tanto na definição quanto na implantação,

"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 desen-

volvimento dos recursos humanos"
(p.95).

BORDENAVE (1986) atribuiu ao processo participativo características que são adquiridas e inerentes à natureza social do homem. A participação é, para ele, "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" (p.17).

Como afirma MOTTA (1981), num sentido amplo e teórico, o termo participação "compreende todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização" (p.57).

Conforme colocado anteriormente, tão importante quanto as formas e meios de participação é a definição de um sistema de carreira como parte integrante de uma política traçada para desenvolver recursos humanos. Por isso GRILLO (1988), considerando o caso de organizações universitárias, coloca o seguinte: "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" (p.98).

-A implantação do sistema de carreira proporciona a perspectiva de progresso na organização.

Para LANGROD (1973), o sistema de carreira e o conseqüente desenvolvimento são "o eixo em torno do qual deve ser organizada uma política de pessoal" (p. 146). Para o mesmo autor,

"Uma política de carreira, criando efetivas possibilidades de promoção social para cada um (não somente progressões nos graus hierárquicos e melhorias dos 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 específica" (p.157).

Nesse sentido, corroborando com as afirmativas acima mencionadas, GRILLO (1986) situa o sistema de carreira como "a base do desenvolvimento dos indivíduos nas organizações: pois é ela que dita os limites de crescimento profissional e pessoal. Nela está determinado o ponto máximo que uma pessoa pode alcançar enquanto permanecer na organização. Daí a importância que se empresta a sua implementação" (p.98).

Ainda que fazendo referências às empresas privadas, AQUINO (1980) tece considerações sobre o sistema de carreira e sua implantação que são válidas para as políticas de pessoal das organizações de modo geral. No seu entendimento,

"O planejamento de carreira deve ser implantado na empresa somente após a criação de uma infraestrutura 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" (p.183).

Como pode ser visto, o autor alerta para a importância da inserção dos demais componentes de desenvolvimento, como suportes na efetiva implementação de um plano de carreira.

GRILLO (1986) reforça a questão, quando comenta que um dos fatores que influenciam diretamente a carreira é o sistema de incentivos. Para o autor, "os incentivos 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 referidos não se tratam dos benefícios comumente vistos como salários indiretos. Dizem respeito à criação de prêmios e licenças que objetivem motivar o indivíduo nas suas atividades.

Os incentivos concedidos pela instituição para que o indivíduo aperfeiçoe seus conhecimentos em cursos, seminários etc., e que proporcionam condições técnicas e de tempo para produção de trabalhos científicos, são elementos importantes que auxiliam substancialmente na ascensão na carreira.

Observa-se como os componentes do ciclo contínuo encontram na carreira seu eixo principal, embora sejam eles os pilares básicos no qual a carreira se consolida como a mola propulsora da ascensão funcional.

Por conseguinte, relacionado aos incentivos e mais substancialmente à carreira, tem-se o treinamento como componente diretamente vinculado às possibilidades de progresso do indivíduo. Em organizações universitárias, considerando-se a figura do professor, sua implementação é essencial. "O professor, por exemplo, é um indivíduo em constante processo de treinamento. Sua carreira está ligada à freqüência, a cursos e à participação em congressos e seminários" (GRILLO, 1986,

p.101).

Os programas de treinamento têm por finalidade qualificar o indivíduo no desempenho de suas atividades, abrindo possibilidades de progresso, no sentido de que, qualificando-se, o indivíduo capacita-se para o desempenho de atividades mais complexas.

Cumpre salientar a distinção existente entre treinamento e desenvolvimento. Para isso, recorreremos a AQUINO (1980), que estabelece esta diferença conceitual. "Enquanto o treinamento associa a idéia de formação de hábitos práticos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional" (p.174).

Fato importante a ser considerado, nos programas de treinamento, é o vínculo que deve ocorrer entre seu tipo e conteúdo e as necessidades e expectativas dos membros envolvidos.

Desta maneira, "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 sistema de carreira" (GRILLO, 1988, p.101).

Quando relacionados às necessidades de aperfeiçoamento dos indivíduos envolvidos, os programas de treinamento tornam-se eficazes para os programas de desenvolvimento.

Como pode ser verificado, os programas de treinamento e o sistema de carreira da organização não podem ser vistos separadamente, como componentes que não se relacionam. De maneira que, a avaliação de desempenho, na concepção sistêmica do ciclo contínuo, aparece como um componente relacionado ao treinamento e à carreira, na medida em que os resultados do treinamento irão se revelar mais objetivamente nos dados obtidos pela avaliação de desempenho. Não obstante, 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.

BERQQUIST e PHILLIPS (1975) enfatizam a importância da avaliação de desempenho docente na elaboração de programas de desenvolvimento. Na organização universitária,

"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 preferam tais avaliações pelo aluno" (p.177).

Contudo, os mesmos autores alertam para os riscos de ineficácia dos instrumentos de avaliação quando não se encontram interligados com programas de treinamento e desenvolvimento.

"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. 15).

A avaliação do desempenho, portanto, reveste-se de fundamental importância na elaboração de programas de desenvolvimento.

Segundo GRILLO (1986),

"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 dispendido em busca de maior status funcional e profissional" (p.95-96).

A promoção é, pois, um componente importante do ciclo contínuo, modelo de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias, proposto por GRILLO, no sentido de que representa o reconhecimento do desempenho de seus membros pela organização.

Mesmo que AQUINO (1980) defenda um único critério a ser adotado em políticas de promoção, o merecimento, GRILLO (1986) discorda do autor por considerar a experiência ou tempo de serviço fator de importância e reconhecimento às pessoas que durante muito tempo se dedicaram à instituição. Além disso, o autor por último referido ressalta que o exercício numa atribuição contribui para o aperfeiçoamento do desempenho.

Ponto importante a ser considerado em relação às políticas de promoção é o fator regularidade. Nas instituições de ensino superior,

"A regularidade das promoções garante a eficácia do ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos, à 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 funcio-

nários" (GRILLO, 1986, p.103).

Vale lembrar que o pleno funcionamento de um programa de desenvolvimento só se efetivará quando calcado numa estrutura organizacional que possibilite recursos materiais, financeiros e técnicos para a implementação do programa.

A exigência de recursos materiais refere-se aos cuidados que a instituição deve ter em relação ao ambiente físico do trabalho e ao material necessário para a realização das atividades. Ambientes desconfortáveis e escassez de material para desenvolvimento de tarefas podem tornar os indivíduos desmotivados e desinteressados em progredir na instituição.

Os recursos financeiros são importantes para o cumprimento de todas as etapas de um programa de desenvolvimento. Conforme afirma GRILLO (1986),

"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" (p.103-104).

Os recursos técnicos podem ser oriundos do ambiente externo da instituição e também do seu quadro de pessoal. São 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.

Além dos componentes até aqui descritos, faz-se necessário discorrer sobre as políticas de recrutamento e seleção. Numa abordagem ampla de política de pessoal, esses itens aparecem como ponto de partida, representando as estratégias de atração e filtragem dos indivíduos na organização. Uma vez inseridos na organização, iniciam-se os programas de desenvolvimento.

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

Na concepção de AQUINO (1980), "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" (p.158). Além de buscar recursos humanos no ambiente externo da organização, o recrutamento pode buscar fontes internas de recursos na organização, ou seja, indivíduos dentro da própria organização com potencial de assumir papéis mais qualificados, e que se encontram à espera de oportunidades para ascender funcionalmente.

O recrutamento externo deve ser utilizado quando não existe pessoal qualificado na própria organização, habilitado ou potencialmente capaz de assumir outras atribuições. É frustrante para o indivíduo ver uma oportunidade de ascensão profissional ser preenchida por um novo elemento, oriundo do ambiente externo da organização.

Verificando a relação existente entre recrutamento e seleção, FLIPPO (1980) define o primeiro como "um processo de procurar empregados em perspectiva e estimulá-los a solicitar cargos na organização" (p.164).

Quando os indivíduos solicitam seu ingresso na organização, faz-se necessária a existência de critérios seletivos que verifiquem a qualificação e capacitação dos pretendentes. Portanto, instala-se o processo de seleção, com o objetivo de identificar pessoas "para ocupar determinados papéis e executar determinadas atividades" (SCHEIN, 1982, p.16).

O processo seletivo pressupõe a análise de currículos, entrevistas, testes de aptidão, de personalidade etc.

Quando não influenciados por variáveis de ordem política, principalmente, o processo seletivo reveste-se de grande utilidade para a implementação de uma política de pessoal.

De modo simplificado, pode-se dizer que o processo seletivo, funciona como mecanismo de ajuste entre características pessoais e qualidades profissionais e requisitos exigidos pelo papel a ser desempenhado na organização. Além disso, quanto mais aperfeiçoados forem os instrumentos e critérios utilizados para a escolha de novos membros para a organização, menores serão os investimentos futuros com treinamento e desenvolvimento.

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

Para fins do estudo em pauta, serão analisados os componentes de política de recursos humanos que se evidenciam no modelo do ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos proposto por GRILLO (1988). Além dos componentes que integram o referido modelo, deverão também ser levados em consideração, para efeito de análise, o

recrutamento e a seleção.

2.3. Satisfação no Trabalho

Os estudos sobre fatores causais determinantes da satisfação no trabalho tiveram sua origem nos famosos estudos de Hawthorne, realizados pelo psicólogo Elton Mayo. Desde então, várias abordagens teórico-aplicativas sobre a satisfação no trabalho têm surgido na teoria da ciência administrativa.

MARINHO (1988) aponta a existência de quatro abordagens principais que procuram explicar a satisfação: fatores psicológicos relacionados à personalidade do indivíduo; a natureza e as características da situação de trabalho; o arranjo estrutural da organização; e as orientações de valor que os indivíduos trazem para a organização.

A autora acima referida propõe a formulação de um modelo integrado através da junção das diversas abordagens, levando-se em consideração a situação do indivíduo dentro da estrutura hierárquica da organização. "A lógica dessa análise fundamenta-se na proposição de que a posição que os trabalhadores ocupam dentro da estrutura hierárquica pode interagir com os efeitos que os aspectos do trabalho (intrínsecos ou extrínsecos) e as características individuais têm sobre a satisfação no trabalho" (p.48).

Assim, trilhando nas mais diversas abordagens, o conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo-se ainda traduzi-los por "necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigido para objetivos, que podem ser conscientes ou subconscientes"

(HERSEY e BLANCHARD, 1977, p.18).

As necessidades criadas por fatores psicológicos e estruturais provocam desequilíbrios psicológicos e fisiológicos que se manifestam através de ansiedades, tensões etc. A restauração desse equilíbrio implica satisfação dessas necessidades.

Percebe-se, então, a relação existente entre os conceitos de necessidade e satisfação. As necessidades impulsionam o indivíduo a buscar meios de satisfação. Assim, entende-se por necessidades os motivos ou "desejos ou impulsos no interior do indivíduo" (HERSEY e BLANCHARD, 1977, p.12).

As necessidades, os impulsos e os objetivos ou metas apresentam-se num contínuo. 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.

Segundo HARTUNG (1936), as necessidades configuram-se como "a designação de alguma coisa requerida pelo bem-estar físico, ou aquilo cuja falta levará a distúrbios internos que originam impulsos" (p.812).

Também se referindo ao assunto, ASCH (1977) coloca que "as necessidades exigem condições e objetos específicos para a sua satisfação" (p.77).

A satisfação surge então, de acordo com PAULSEN (1954), como "o fim do desejo atual de novas unidades de um meio de satisfação" (p.1098).

Referindo-se ao conceito, levando em consideração a relação indivíduo e organização, GUION (in: BALDRIDGE et alii, 1982) define o termo como "a medida em que a pessoa percebe que sua satisfação deriva

da sua situação total no trabalho" (p.101).

Os conceitos acima enunciados evocam aspectos de natureza da estrutura da organização como causadores de sentimentos de satisfação. Portanto, a satisfação é definida ou entendida como resultado de aspectos conjunturais que permeiam a situação de trabalho. Os componentes integrantes de uma política de pessoal, por exemplo, evidenciam-se como determinantes do grau de satisfação.

Conforme HILDEBRAND (1988), os conceitos de satisfação e motivação têm sido utilizados em estudos e pesquisas por diversos autores sem a devida preocupação em estabelecer distinções entre os termos.

GIBSON et alii (in: SBRAGIA e MAXIMIANO, 1980) referem-se aos conceitos da seguinte maneira: "A motivação refere-se primariamente ao comportamento dirigido a um objetivo predeterminado. A satisfação geralmente é usada para expressar resultados já experimentados pelo empregado" (p.9).

Observa-se, na explicação dada pelos autores, que a motivação antecede a satisfação. Enquanto a motivação implica movimento, ação para um objetivo, a satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado.

Os conceitos de necessidades, motivação e satisfação têm sido bastante utilizados para explicar o comportamento humano na organização.

Os estudos sobre 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. Os estudos de Hawthorne, já referidos anteriormente, evoluíram essa idéia, passando a perceber o indivíduo motivado por fatores de natureza psi-

cológica oriundos do ambiente organizacional.

A partir das descobertas de Hawthorne, contrariando a crença do homem econômico de Taylor, vários estudos, relacionando o tripé necessidades, motivação e satisfação, procuram identificar os vários fatores responsáveis pela motivação e satisfação no trabalho.

De acordo com SBRAGIA e MAXIMIANO (1980),

"O relacionamento indivíduo-organização sempre foi motivo de investigações e relatos. Na literatura administrativa, a questão mais freqüente levantada diz respeito ao problema de como os indivíduos podem ser incentivados a desempenhar melhor suas atividades" (p.7).

Reforçando a afirmação feita acima, LAWRENCE e LORSCH (in: SBRAGIA e MAXIMIANO, 1980) formulam a seguinte questão em relação a problemática da satisfação no trabalho: "Como pode a organização estimular seus contribuintes individuais a fazerem contribuições aos objetivos da organização e que são deles exigidos?" (p.7).

Procurando responder essa pergunta, Maslow, McClelland, Hersberg, entre outros, orientaram seus estudos para a compreensão da motivação humana.

Maslow identificou a existência de cinco necessidades humanas nos indivíduos, as quais hierarquizou de forma ordenada e seqüencial, de modo que a necessidade mais simples, quando satisfeita, provoca o surgimento de outras necessidades de maior complexidade.

Segundo BERGAMINI (1978),

"Maslow propõe que a necessidade de segurança aparecerá depois que as necessidades fisiológicas tiverem sido

satisfeitas, todavia, antes que as necessidades sociais cheguem a apresentar um nível de tensão interna perceptível. Uma vez satisfeitas as necessidades fisiológicas, que são as iniciais, surge a preocupação com aquelas reconhecidas como de segurança. Tão logo estas duas primeiras tenham sido atendidas, a busca se direciona no sentido da satisfação dos motivos sociais, que, uma vez saciados, perdem sua importância em favor da busca da estima. A última necessidade a aparecer é aquela que denomina de auto-realização e que, como as anteriores, orienta o comportamento" (p.18).

De acordo com LOBOS (1975), Maslow indicou que o menor nível insatisfeito nessa hierarquia monopolizará a consciência do indivíduo, impulsionando-o a organizar o recrutamento das várias capacidades de seu organismo" (p.18).

Entende-se que a necessidade, quando não é satisfeita, provoca tensão e, conseqüente, desequilíbrio, que pode ser físico ou psíquico. Quando o equilíbrio é restaurado pelo organismo, a necessidade deixa de ser fator de motivação.

No entanto, LOBOS (In: HILDEBRAND, 1988) declara que, "uma das razões que Justifica o apoio dado pelos cientistas sociais para a hierarquia das necessidades humanas de Maslow, numa medida maior que o enfoque de Herzberg é provavelmente, pela sua validade de 'sentido comum'" (p.30).

Segundo o mesmo autor, apesar dessa preferência, a hierarquia das necessidades humanas apresenta os seguintes problemas como teoria motivacional:

"1. As necessidades básicas são difíceis de se articularem desde um ponto

de vista operacional. Em consequência, qualquer prova empírica das mesmas é problemática.

2. A teoria não considera adequadamente as exceções que se produzem quando a conduta de um indivíduo viola as expectativas pressupostas pela ordem hierárquica" (LOBOS, in: HIDELEBRAND, 1988, p.15).

Embora com dificuldades conceituais e operacionais, a hierarquia das necessidades humanas formulada por Maslow apresenta seu valor pelo impacto causado como teoria, apontando variáveis explicativas, de forma generalizada, da motivação no trabalho. Outro aspecto que deve ser levado em consideração é que, a partir da teoria motivacional de Maslow, outros estudos sobre motivação/satisfação passaram a ser efetuados com mais intensidade.

Além disso, supõe-se que as teorias motivacionais, de modo geral, não esgotam a análise dos diversos fatores causais explicativos da motivação e satisfação no trabalho.

Por outro lado, a teoria dos dois fatores, formulada por Hersberg, propõe a existência de dois tipos de fatores: os de higiene ou manutenção, responsáveis pela insatisfação dos indivíduos, e os fatores de motivação.

"Os principais fatores geradores de satisfação são a política da companhia, seu estilo administrativo, o salário, a supervisão, as condições de trabalho e a relação com os colegas.

Os principais fatores motivadores são a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso funcionais" (CORADI, 1985, p.149).

Hersberg diferencia sua teoria motivacional da de Maslow ao considerar as necessidades fisiológicas e de segurança como não motivadoras. Quando são atendidas reduzem a insatisfação. As necessidades de auto estima e auto-realização apresentam-se como fatores motivadores.

Como a teoria motivacional de Maslow, o enfoque de Hersberg apresenta problemas conceituais e operativos que têm sido bastante discutidos.

LOBOS (1975) apresenta as seguintes dificuldades como as mais problemáticas:

"1. A metodologia em que se baseia a teoria é discutível.

2. Uma reanálise posterior dos dados de Hersberg resultou contraditória (particularmente no que se refere ao papel do salário como agente) e apresentou inconsistências a respeito de outras evidências da pesquisa original.

3. A teoria não explica o processo pelo qual os fatores motivadores provocam a motivação" (p.19).

Apesar de ter deficiências, o modelo proposto por Hersberg apresenta evolução teórica em relação à hierarquia das necessidades humanas de Maslow. "Ao separar fatores higiênicos de fatores motivadores, o autor parece dar um passo adiante nas teorias motivacionais, quando veementemente introduz uma nova diferenciação entre os objetivos perseguidos pelas pessoas" (BERGAMINI, 1978, p.20).

De acordo com STEES e PORTER (In: SBRAGIA e MAXIMIANO, 1980), "A motivação/satisfação é influenciada por dois tipos amplos de

forças num dado ambiente organizacional: as forças derivadas das características do trabalho e aquelas derivadas da situação de trabalho" (P.8).

A Figura 4 apresenta os fatores causadores da motivação e satisfação como variáveis independentes:

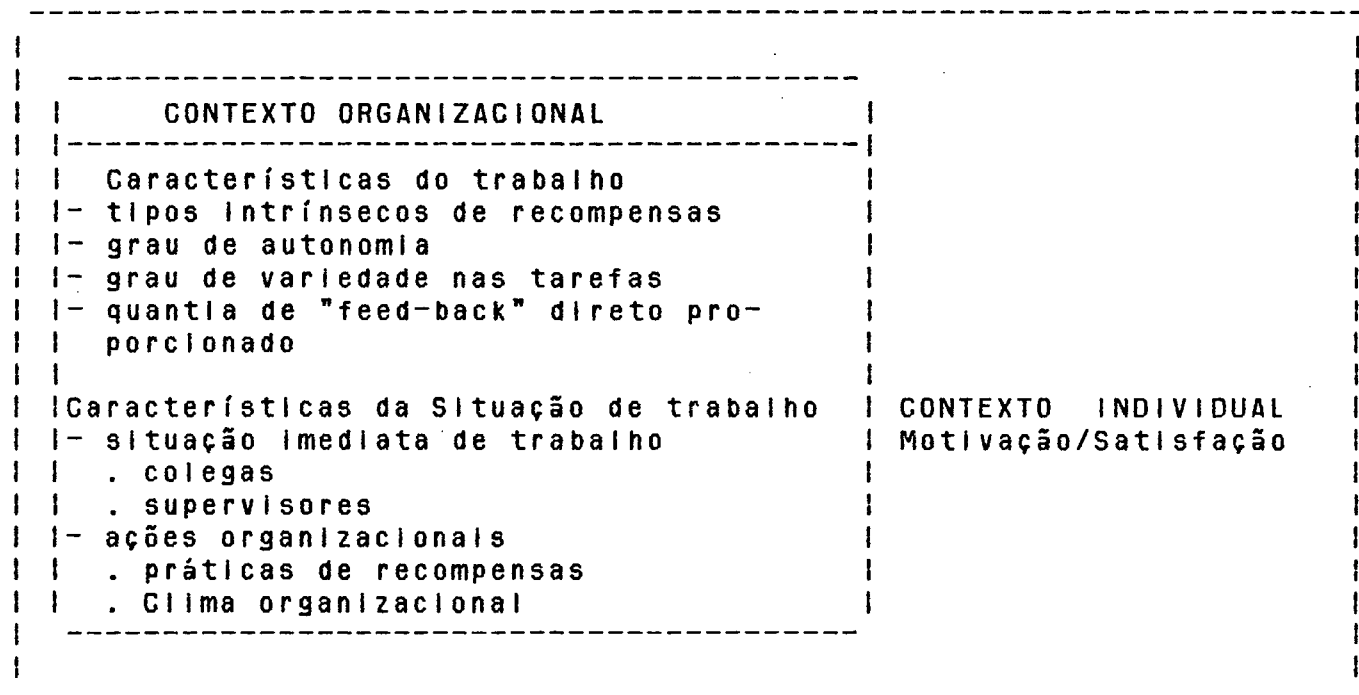


FIGURA 4 - Variáveis que afetam a motivação/satisfação individual

Fonte: SBRAGIA, R. MAXIMIANO, A.C.A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. Revista de Administração. São Paulo, 15 (11), Jan/Mar 1980.

Referindo-se às políticas e práticas organizacionais, SBRA-GIA e MAXIMIANO (1980) apontam os seguintes fatores como causadores da motivação e satisfação:

"No que diz respeito à política e práticas organizacionais, fatores como: a) adequação salário/trabalho e equilíbrio salarial externo; b) oportunidade de lazer; c) incentivo à especialização e possibilidades de acesso a cargos superiores; d) adequação qualificação/trabalho; e) adequação número de trabalhadores/carga de trabalho; f) conhecimento dos objetivos políticos e práticos da empresa (planos de produção, políticas de promoção, práticas de assistência social etc.); g) oportunidade de promoção aos mais competentes; e h) conhecimento das possibilidades de carreira e das condições para nela progredir determinaram sua associação significativa com a satisfação individual"(p.15).

Os fatores apontados como indicadores de satisfação no trabalho compreendem aspectos integrantes de uma política de pessoal em organizações.

Conforme estudos realizados com operacionalização em determinadas unidades produtivas, pelos autores acima referidos, existe relação entre as variáveis políticas organizacionais e satisfação, verificando-se intensidade de relacionamento significativo entre elas.

Segundo VROOM (in: BALDRIDGE et alii, 1982), os estudos sobre satisfação no trabalho se "interessam pelo efeito da supervisão no grupo de trabalho, o conteúdo do trabalho, salário, oportunidade de promoção no trabalho" (p.101).

BALDRIDGE e outros (1982) realizaram estudos sobre satisfação do corpo docente de instituições de ensino superior nos Estados Unidos, considerando as variáveis independentes: carga de ensino, política salarial, condições de trabalho. Os autores verificaram que existe relação causal entre as variáveis componentes da política de

pessoal e a satisfação do corpo docente.

FERNANDES (1978) investigou o grau de satisfação do magistério estadual do Rio de Janeiro relativamente aos seguintes itens: salário, segurança, filiação, auto-estima, autonomia e auto-realização; todos relacionados às variáveis: idade, sexo, e regime de trabalho, e também verificou relação entre as variáveis estudadas.

Ainda com relação às variáveis grau de satisfação e fatores relacionados ao trabalho, MORSE (In: KOLASA, 1978) verificou existir "uma relação positiva entre as expectativas de promoção de uma pessoa e sua satisfação no trabalho" (p.390).

BAGHAMAN (In: KOLASA, 1978):

"Verificou que a satisfação do corpo docente em relação ao diretor da faculdade era mais elevada quando este tinha maior influência nas atividades da faculdade, especialmente quando essa influência era devida a sua real capacidade e não a um controle coercivo" (p.390).

RAMALHO (1977) relaciona o item política salarial da política de pessoal ao moral e motivação. Segundo o autor, "o plano de remuneração, caso concebido em desobediência à equanimidade, pode conduzir mais rápida e decisivamente a um moral baixo, falta de motivação e diminuição do rendimento do que qualquer outro fator" (p.19).

KATZ e VAN MAANEN (In: SHEIN, 1982), ao analisarem fatores de trabalho que eram considerados importantes para 3.000 empregados em repartições estaduais e municipais, identificaram três grupos que denominaram de "fatores de satisfação no trabalho".

"1. O trabalho em si - correspondente aos fatores intrínsecos.

2. O contexto da interação correspondente àqueles fatores contextuais que têm alguma relação com salários, políticas de promoção, condições de trabalho e outras questões menos imediatamente sob controle do empregado ou supervisor.

3. Políticas das organizações correspondente àqueles fatores contextuais que têm relação com salários, políticas de promoção, condições de trabalho e outras questões menos imediatamente sob controle do empregado ou supervisor" (p.69-70)

Os estudos até aqui apresentados, vinculam fatores de política de recursos humanos com a motivação e satisfação dos indivíduos, enfatizando a importância do planejamento e implementação de políticas que proporcionem a satisfação dos indivíduos na organização.

Apesar de não existirem comprovações empíricas da relação causal entre a satisfação e a motivação no trabalho, conforme colocado por LOBOS (1975), as políticas de recursos humanos revestem-se de substancial relevância para os indivíduos nas organizações no que diz respeito a sua capacitação profissional e desenvolvimento existencial.

Assim, evidenciam-se os componentes de uma política de recursos humanos como causadores da motivação/satisfação. Fatores como participação, treinamento, carreira, incentivos, avaliação do desempenho, promoção, provavelmente funcionam como fontes causais de motivação/satisfação no trabalho.

2.4. O Formalismo

Nas sociedades em desenvolvimento, é comum políticos e intelectuais assumirem posições sob a influência dos meios de informação social e avanços tecnológicos dos países desenvolvidos. Assim, costumam idealizar regras e procedimentos sem o devido respaldo da realidade política, econômica, social e cultural de seus países.

Esta incongruência entre o idealmente planejado e o efetivamente implementado, devida à importação e à adaptação de modelos formais nas várias esferas do conhecimento e da atividade humana, sem uma estrutura de apoio real, foi denominada por RIGGS (1964) de formalismo, que assim se manifesta:

"O formalismo corresponde ao grau de discrepância entre o prescritivo e o descritivo, entre o poder formal e o poder efetivo, entre a impressão que nos é dada pela constituição, pelas leis e regulamentos, organogramas e estatísticas, e os fatos e práticas reais do governo e da sociedade" (p.123).

A ilustração do formalismo é visualizada pelo autor no seguinte exemplo: quando um indivíduo procura uma casa, em cidade desconhecida, orientado por um mapa mal desenhado, poderá ser induzido a escolher ruas que o desviarão do lugar desejado. Por não representar fielmente a realidade, tal mapa poderá ser denominado de formalístico.

Para demonstrar suas reflexões sobre os problemas administrativos característicos dos países em desenvolvimento, RIGGS (1964) propõe uma escala de três modelos ecológicos, que dividem os países segundo o seu grau de desenvolvimento.

No primeiro modelo, encontram-se as sociedades concentradas, onde predominam estruturas difusas, cujas funções são exercidas desordenadamente, sem estruturas específicas diferenciadas. As sociedades concentradas seriam aquelas dos países considerados mais tradicionais em estágio de subdesenvolvimento.

No segundo modelo, encontram-se as sociedades difratadas, com predominância de estruturas específicas que desempenham funções únicas. Nessa escala, situam-se os países industrializados, considerados desenvolvidos.

O terceiro modelo é composto pelas sociedades prismáticas, com estruturas difusas e específicas simultaneamente. As sociedades prismáticas são características dos países em desenvolvimento.

A definição dos três modelos tem, para RIGGS (1968), o objetivo de:

"demonstrar, empiricamente, que as sociedades modernas - as que são industrialmente desenvolvidas e administrativamente eficazes - são também relativamente difratadas (diferenciadas), isto é, que suas instituições são funcionalmente bastante específicas; e que aquelas sociedades que conservam, em medida substancial, orientações tradicionais, tendem a ser bastante concentradas (não diferenciadas); e, finalmente, que as sociedades em transição provavelmente apresentarão formas estruturais prismáticas" (p.41).

De acordo com o autor, a análise empírica das sociedades deve ser realizada através de suas funções e não por suas estruturas. Por estrutura entende-se, conforme RIGGS (1968, p.22), "... qualquer padrão de comportamento que se tenha tornado um aspecto normal de um

sistema social". A estrutura se compõe de atos praticados. A função é compreendida por RIGGS(1968) como toda a conseqüência, oriunda de uma estrutura, na medida em que provoque efeitos em outras estruturas pertencentes ao sistema global de que fazem parte. Ainda, para o autor, "sempre que uma estrutura desempenhe um grande número de funções, podemos dizer que é "funcionalmente difusa"; quando executa um número restrito, é "funcionalmente específica" (p.25).

RIGGS (1964) admite a existência do formalismo, nos três modelos hipotéticos de sociedade, no entanto, atribui sua maior incidência às sociedades prismáticas. Como exemplo de sociedades prismáticas, cita os países em desenvolvimento, onde se encontram comunidades rurais, com características primitivas e tradicionais, em oposição aos grandes centros urbanos, com comunidades avançadas, com valores sociais em constante mutação. A existência de diferentes estruturas, nesses países, cria condições para o polinormativismo e a omissão de normas de forma generalizada, criando distorções na aplicabilidade das leis.

O polinormativismo, segundo RIGGS (1964), significa:

"uma confusão desconexa de sistemas de valores velhos e novos. Muitas vezes não encontra o indivíduo normas adequadas para reger a sua conduta, por serem as normas existentes conflitantes e incompatíveis umas com as outras; donde, freqüentemente, uma espécie de comportamento 'sem norma', em que prevalece o oportunismo da vantagem pessoal sobre qualquer sentido de princípios éticos ou fins sociais" (p.121).

A fim de caracterizar os três modelos hipotéticos de sociedade, RIGGS (1964) utiliza principalmente o conceito de formalismo, embora recorra a outros dois, o de heterogeneidade e o de superposição.

A heterogeneidade representa a presença de práticas e modos de ver diferentes, lado a lado. É a existência do antigo e do moderno, do atrasado e do avançado, do velho e do novo. Nas sociedades prismáticas é que se encontra alto grau de heterogeneidade. Essa heterogeneidade se exprime materialmente, entre outras formas, na mistura de elementos tecnológicos modernos e antigos, urbanos e rurais.

A superposição, por outro lado, é a prática administrativa, determinada por critérios não administrativos, isto é, por fatores políticos, econômicos, sociais, religiosos ou outros. De acordo com SANDER (1977), na sociedade prismática, seria difícil estabelecer um regulamento para qualquer grupo ou setor social que não tenha ampla influência sobre os outros grupos ou setores que compõem a sociedade.

Esses dois conceitos, e o de formalismo, são características presentes nas sociedades tradicionais e nas sociedades industrializadas, embora ocorram em maior grau nas sociedades prismáticas.

As principais contribuições de RIGGS (1968), no que se refere ao formalismo, são, para RAMOS (1966), as seguintes: 1) o formalismo é encontrado em todas as sociedades. No entanto, é residual nas sociedades difratadas e concentradas e dominante nas sociedades prismáticas, sendo, por isso, característica dessas últimas; 2) O formalismo é dominante nas sociedades prismáticas, pela dependência dessas em relação às potências do Ocidente; 3) Finalmente, por ter formulado o conceito de formalismo, a partir de uma análise estrutural-funcional dos sistemas administrativos e sociais.

Na concepção de RIGGS (1964), a preponderância do formalismo nos países em desenvolvimento, pela evidência comumente observada nas divergências entre o real e o formal, revela distorções no sistema social, consideradas negativas para a transformação da realidade social.

RAMOS (1966) contrapõe-se à opinião de RIGGS, quando compreende o formalismo como um fenômeno normal e não patológico. Para o autor, o formalismo "não é característica bizarra, traço de patologia social nas sociedades prismáticas, mas um fato normal e regular, que reflete a estratégia global dessas sociedades no sentido de superar a fase em que se encontra" (p. 365). Assim, o formalismo apresenta-se como uma estratégia de mudança social, na medida em que a distância entre o real e o formal vai diminuindo, e as sociedades prismáticas assumem, num grau maior, características de sociedades difratadas.

Ainda, para RAMOS (1966), os estudos de RIGGS sobre o formalismo possivelmente representam o máximo de compreensão desse fenômeno nas sociedades prismáticas. No entanto, adverte o autor, RIGGS descreveu o formalismo do lado de fora, a partir de uma sociedade hegemônica, limitando, talvez, sua perspectiva histórica. A visão do fenômeno, diz RAMOS (1966), "terá que ser outra, necessariamente, quando o sujeito dela se encontra no interior da sociedade prismática, e participa do processo de superação de sua fase atual" (p.365).

Portanto, na perspectiva do sujeito inserido no contexto dos países em desenvolvimento (sociedades prismáticas), o formalismo representaria um fato normal, que refletiria as estratégias desses países para superar seus atuais estágios de desenvolvimento.

Concordando com a análise feita por RAMOS sobre o formalismo, SANDER (1977) enfoca o problema no sistema educacional, considerando esse fenômeno uma estratégia para a superação dos atuais problemas na área. Conforme o autor,

"o formalismo é um traço normal e não patológico das sociedades em desenvolvimento. Com efeito, como estas sociedades estão passando por um processo de mudança acelerada, vivem ao mesmo tempo as expectativas idealistas de um futuro desenvolvido a que aspiram e a dura realidade de um passado subdesenvolvido do qual ainda não se libertaram" (p.XXXII).

Para SANDER (1977), sendo característico das sociedades em transição, o formalismo invade o mundo acadêmico e a instituição escolar, ou seja,

"O diagnóstico da situação educacional dos países emergentes revela que existe um reconhecimento formal da capital importância da educação como fator de progresso econômico, transformação social e maturidade política e, conseqüentes com essa consciência proclamada, os países em geral estão providos de boas bases filosóficas, boas leis de educação e belas formas administrativas para solucionar seus problemas educacionais. No entanto, há um fato paralelo não menos evidente, isto é, as leis e os planos de educação, as modernas teorias pedagógicas e a inovadora tecnologia educacional não conseguem ser traduzidas para a realidade" (p.XXXII).

Desse modo, as nações em desenvolvimento contam com objetivos e princípios, no plano teórico, que visam a orientar seu setor educacional, mas existe uma falta de execução desses princípios. Ain-

da, na opinião de SANDER (1977),

"Leis e objetivos educacionais serão fórmulas vazias enquanto não houver um aparato administrativo capaz de substantivá-las em termo de realizações concretas. As estruturas organizacionais não passarão de meros organogramas enfeitando as paredes de escritórios burocráticos enquanto não houver administradores eficientes capazes de revesti-los de funcionalidade e realismo" (p.26).

Essa desarmonia entre lei e sua execução, entre teoria e prática, entre política educacional e a realidade escolar, constitui um problema administrativo presente com maior intensidade nos sistemas educacionais dos países em processo de desenvolvimento.

Feitas essas considerações sobre o formalismo, busca-se, no transcorrer do trabalho, identificar a presença desse fenômeno, na política de recursos humanos relativa aos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

3. METODOLOGIA

3.1. Perguntas de Pesquisa

Na fundamentação teórico-empírica, procurou-se demonstrar os aspectos concernentes à satisfação no trabalho em relação às políticas de recursos humanos, tais como: o conceito de política de recursos humanos; os diferentes modelos de políticas de recursos humanos; os componentes que integram a política de recursos humanos; os estudos que, de certa forma, direta ou indiretamente, mantêm associações com a satisfação no trabalho. Também foram vistos a relação entre o conceito de satisfação e os diferentes modelos de políticas de recursos humanos. Além disso, foram apresentados estudos sobre satisfação no trabalho relacionados a componentes de políticas de recursos humanos.

Considerando os vários pontos abordados sobre satisfação no trabalho e políticas de recursos humanos, retorna-se ao objetivo deste estudo que é o de verificar o grau de satisfação do corpo docente da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) em relação à política de recursos humanos adotada nessa instituição de ensino superior.

Procurando-se ordenar as considerações teórico-empíricas apresentadas neste estudo, estabeleceu-se um quadro de referência para as atividades de pesquisa empírica, formulando-se as seguintes perguntas de pesquisa:

1. Qual o grau de satisfação dos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) em relação aos componentes da política de recursos humanos implementados pela instituição ?
2. Existem diferentes níveis de satisfação dos docentes pesquisados em relação à política de recursos humanos, quando se considera cada área de ensino?
3. Qual a discrepância entre a política de recursos humanos estabelecida formalmente pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) e a sua real implementação ?

3.2. Caracterização da Pesquisa

O método de investigação utilizado para este estudo é o de caso, uma vez que se procura realizar uma análise intensiva, empreendida numa única organização - FUNDESTE (BRUYNE, et alii, 1977).

A perspectiva da pesquisa é sincrônica conforme BRUYNE et alii (1977), já que se procura analisar a política de recursos humanos e satisfação de um determinado período, sem considerar sua evolução no tempo.

Finalmente, este estudo, de acordo com LAKATOS (1982) e RUDIO (1982), é de caráter exploratório descritivo e de avaliação. Primeiramente, busca-se aprofundar o conhecimento das variáveis em estudo, para, posteriormente, descrever e demonstrar a situação de como é a política de recursos humanos para docentes praticada na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

3.3. Delimitação da Pesquisa: População e Unidade de Análise

A população pesquisada neste estudo compreende professores auxiliares e responsáveis das disciplinas integrantes das 06 (seis) áreas de ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), que são as seguintes: Ciências Humanas e Sociais, Ciências Administrativas, Ciências Contábeis, Ciências da Educação, Ciências Exatas e Ciências Jurídicas (1)(2)(3).

A Tabela 1 mostra a distribuição da população-alvo pesquisada por departamentos e o número de questionários respondidos por área de ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

Tabela 1 - Distribuição da população-alvo por área de ensino da FUNDESTE e número de questionários respondidos.

ÁREA DE ENSINO	População	Questionários Respondidos	% em Relação ao Total
Ciências Humanas e Sociais	11	05	11,9 %
Ciências Administrativas	13	09	21,4 %
Ciências Contábeis	14	07	16,7 %
Ciências da Educação	15	09	21,4 %
Ciências Exatas	08	05	11,9 %
Ciências Jurídicas	17	07	16,7 %
TOTAL	76	42	100,0 %

FONTES: Relatórios emitidos pelos departamentos da FUNDESTE e questionários respondidos.

(1) As áreas de ensino correspondem à menor fração da estrutura funcional do CES/FUNDESTE, ou seja, os seus departamentos.

(2) Os chefes de departamento e coordenadores de curso não foram incluídos como membros da população-alvo.

(3) Convém salientar que, dos 76 (setenta e seis) professores distribuídos nas áreas de ensino, 06 (seis) deles encontram-se lotados em mais de um departamento.

Percebe-se, pelos números da Tabela 1, que duas áreas de ensino (Ciências Humanas e Sociais e Ciências Jurídicas) apresentaram um percentual de retorno inferior a 50 % da população pesquisada. No entanto, em nenhuma das áreas de ensino, onde o questionário foi aplicado, o percentual de retorno ficou abaixo dos parâmetros estatísticos que garantem a representatividade dos planos amostrais (4). A população que respondeu o questionário, por área de ensino, é representativa, possibilitando a generalização dos resultados para cada área de ensino, bem como para a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), quando considerada como um todo.

Consideram-se como unidade de análise, as áreas de ensino, tendo, como objetos de observação, os professores componentes das mesmas.

3.4. Definição de Termos e Variáveis

Procura-se, neste item, definir constitutivamente as variáveis e termos empregados no desenrolar deste trabalho, tais como: política de recursos humanos, satisfação no trabalho, fundação, regime de trabalho (horista, 20 h, dedicação exclusiva), percepção, áreas de ensino, classe de magistério (auxiliar e responsável), qualificação, nível institucional e nível pessoal.

(4) A amostragem da população pesquisada refere-se aos professores que responderam o questionário por área de ensino.

3.4.1. Política de recursos humanos: Refere-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que têm como finalidade a atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer organização.

3.4.2. Satisfação no trabalho: Neste estudo, "satisfação" significa o grau em que os participantes estão contentes com sua situação de trabalho em relação às políticas de atração, manutenção, motivação, treinamento e desenvolvimento, implementadas em sua organização.

3.4.3. Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE): Instituição de ensino superior, com objetivos de ensino, pesquisa e extensão, na sua região de abrangência.

3.4.4. Regime de Trabalho (Horista, 20 h, dedicação exclusiva): Refere-se ao número de horas trabalhadas pelo docente na instituição.

3.4.5. Percepção: Refere-se ao fenômeno psicológico pelo qual o indivíduo ou os grupos formam um quadro ou compreendem o mundo que os cerca.

3.4.6. Áreas de Ensino: São os campos de transmissão de conhecimento.

3.4.7. Professor Responsável: É o professor aprovado pelo Conselho Estadual de Educação para elaborar o plano de aula, com a responsabilidade de sua execução.

3.4.8. Professor Auxiliar: É o professor aprovado pelo Conselho Estadual de Educação, executor do plano de aula aprovado pelo responsável.

3.4.9. Qualificação Docente: É a formação acadêmica adquirida pelo docente em cursos de nível superior do tipo graduação, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.

3.4.10. Nível Pessoal: Refere-se à opinião pessoal do professor em relação à política de recursos humanos para docentes, considerando sua situação em particular.

3.4.11. Nível Institucional: Refere-se à política de recursos humanos para docentes da instituição, analisada pelo professor de modo geral, considerando a política de recursos humanos como um todo, sem levar em consideração seu caso em particular.

3.5. Definição Operacional de Variáveis

Objetiva-se, neste item, definir operacionalmente as variáveis centrais da pesquisa, especificando-se os procedimentos necessários para determinação de um valor numérico em relação a um rol de indicadores referentes aos componentes de uma política de recursos humanos.

3.5.1. Política de recursos humanos

A política de recursos humanos será verificada mediante confrontação da análise de conteúdo do plano formal em relação às ações praticadas pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUN-DESTE) no que se refere a:

- Recrutamento
- Seleção
- Participação
- Carreira
- Incentivos
- Treinamento
- Promoção
- Avaliação do desempenho docente.

3.5.2. Satisfação no trabalho

Para verificar o grau de satisfação/insatisfação do corpo docente da instituição em relação à política de recursos humanos para professores, utilizou-se de afirmações relativas aos componentes de uma política de recursos humanos, tais como: recrutamento, seleção, participação, carreira, incentivos, treinamento, promoção e avaliação do desempenho docente, mediante utilização de escala tipo LIKERT (5).

3.6. Dados

Neste tópico, procura-se descrever o tipo, as técnicas de coleta, os instrumentos de pesquisa utilizados, o tratamento estatístico utilizado e as limitações da pesquisa.

3.6.1. Tipos de dados:

Os tipos de dados explorados neste estudo são provenientes de fontes primárias e secundárias.

(5) Dentre os estudos que utilizam a escala LIKERT, pode-se citar o de AMBONI (1986) e HILDEBRAND (1988).

Os dados oriundos de fontes primárias dizem respeito às informações extraídas através de questionários que objetivam verificar o grau de satisfação/insatisfação do corpo docente da instituição em relação à política de recursos humanos para professores praticada pela instituição. Ainda utilizou-se a técnica de levantamento de informações mediante entrevista não estruturada para detectar as ações de política de recursos humanos implementadas pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

Os dados originados de fontes secundárias referem-se à política de recursos humanos da instituição, extraídos mediante análise documental do Regimento Unificado do GES/FUNDESTE.

3.8.2. Técnicas de coleta de dados:

3.8.2.1. Técnica de escala: a escala tipo LIKERT

De acordo com GOOD e HATT (1977), as técnicas de escala são métodos de transformar uma série de fatos qualitativos numa série quantitativa, podendo-se aplicar processos de mensuração e de análise estatística.

Desse modo, para verificar o grau de satisfação/insatisfação dos docentes em relação à política de recursos humanos, foi utilizado o método de coerência interna abordado por LIKERT. A utilização deste método consistiu em pedir ao indivíduo que colocasse um sinal ao lado da resposta que mais aproximadamente refletisse seus sentimentos de satisfação/insatisfação referentes aos componentes da política de recursos humanos, dispostas em questionários tipo escala LIKERT. A cada afirmação os docentes anotavam os valores 5, 4, 3, 2, 1, expressos nu-

ma escala de cinco alternativas de escolha a saber:

- Satisfaz totalmente (5)
- Satisfaz (4)
- Não tem opinião formada (3)
- Insatisfaz (2)
- Insatisfaz totalmente (1)

Para cada escala, apenas uma escolha foi feita pelo pesquisado quando da coleta de dados, conforme ressaltado em relação à técnica de escalonamento interno. (Vide questionário, Anexo 1).

O período de coleta de dados primários estendeu-se de nov/88 a dez/88. Os dados secundários foram coletados de Janeiro/89 a março/89.

3.6.2.2. Técnica de levantamento

KERLINGER (In: SELTZ et alii, 1987) comenta que "para realizar pesquisas de levantamento, coletam-se dados de toda ou parte da população, a fim de avaliar a incidência relativa, distribuição e inter-relações de fenômenos que ocorram naturalmente" (p.49).

Utilizou-se, neste estudo, a técnica de levantamento para coletar dados através de respostas verbais a questões predeterminadas sobre a política de recursos humanos (entrevistas), feitas aos chefes de departamento, coordenadores de curso e equipe dirigente da instituição.

3.6.2.3. Técnica de análise documental

Foi empregada a técnica de análise documental para verificar o conteúdo das diretrizes da política de recursos humanos definidas normativamente pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

A utilização de fontes variadas de coleta de dados possibilitou a confrontação dos dados extraídos através do questionário, entrevista não estruturada e análise de documento. O emprego de três técnicas de coleta de dados permitiu o preenchimento das lacunas deixadas por cada instrumento utilizado, dando mais consistência às análises e conclusões do estudo.

3.6.3. Instrumentos de Pesquisa:

3.6.3.1. Questionário

Para obtenção das informações básicas referentes às percepções dos docentes, foi utilizado um questionário (Anexo 1), aplicado para toda a população (docentes auxiliares e responsáveis), conforme Tabela apresentada no item 3.3. Desta população pesquisada, retornaram 42 (quarenta e dois) questionários respondidos, representando 58,3 % do total da população pesquisada.

O questionário encontra-se dividido em três partes. Na primeira parte foram coletados dados pessoais dos professores referentes à titulação, regime de trabalho, tempo de serviço, área de ensino (departamento de alocação), tempo de residência na região de atuação da

Instituição, procedência do docente, instituição que o docente trabalha além da FUNDESTE, cargo que ocupa e sexo. A segunda e terceira partes do questionário englobam os componentes de política de recursos humanos (recrutamento, seleção, participação, carreira, incentivos, promoção, treinamento e avaliação do desempenho docente).

A utilização destes componentes teve por finalidade verificar o grau de satisfação/insatisfação do docente em relação à política de recursos humanos para professores praticada pela instituição. A segunda e terceira partes correspondem ao nível pessoal e institucional (6) percebido pelos professores sobre as práticas de recursos humanos da FUNDESTE, mediante utilização de escala tipo LIKERT, conforme demonstrado no item 3.6.2.

O pré-teste do questionário foi realizado com ex-professores da FUNDESTE das diferentes áreas de ensino, fornecendo subsídios para a modificação e estruturação de algumas afirmações referentes aos componentes da política de recursos humanos, bem como informações relevantes quanto à discriminação da escala para que o instrumento de pesquisa se tornasse válido e objetivo.

(6) Os significados dos níveis institucional e pessoal da política de recursos da FUNDESTE, na percepção de seu corpo docente, encontram-se no item 3.4, relativo à definição constitutiva de termos e variáveis.

3.6.3.2. Entrevistas

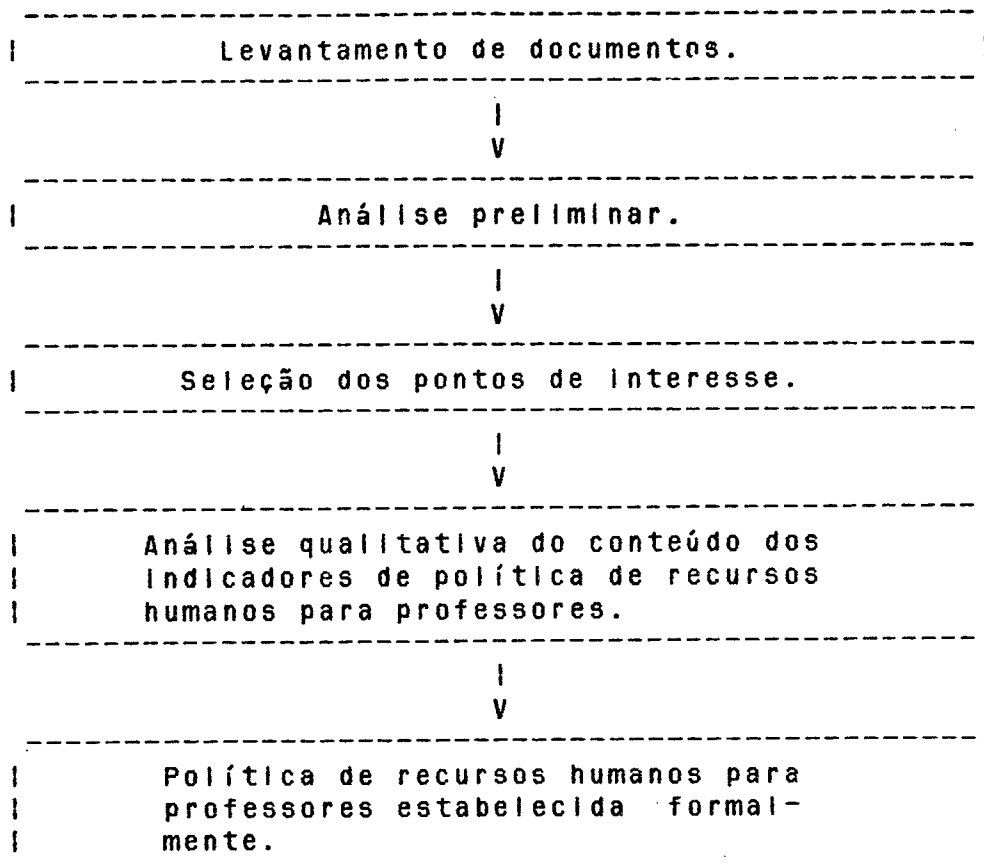
A entrevista não estruturada foi aplicada na equipe dirigente da FUNDESTE (Diretor Geral e Vice-Diretor), chefes de departamento e coordenadores de curso. Junto à equipe dirigente, procurou-se diagnosticar as ações de política de recursos humanos implementadas na FUNDESTE.

A entrevista não estruturada com os chefes de departamento e coordenadores de curso objetivou verificar o grau de satisfação/insatisfação dos mesmos em relação à política de recursos humanos para docentes da instituição. (Os roteiros das entrevistas não estruturada encontram-se no Anexo 2).

3.6.3.3. Documentos

A análise de documento (Regimento Unificado do CES/FUNDESTE) permitiu a análise dos conteúdos pertinentes à política de recursos humanos para professores a nível formal.

O procedimento de análise ocorreu de acordo com o seguinte roteiro:



3.6.4. Técnicas estatísticas utilizadas

Para análise dos dados, foram utilizadas as seguinte técnicas estatísticas:

- a) Distribuição de freqüência;
- b) Cross Tabulation; e
- c) Medidas de tendência central.

A organização e análise estatística dos dados foi realizada por meio de programação em computador. O pacote estatístico utilizado foi o DBase III.

3.7. Limitações da Pesquisa

3.7.1. Limitações quanto às técnicas de coleta de dados utilizadas:

Embora se tenha procurado utilizar diversas técnicas de coleta de dados, visando ao preenchimento das lacunas deixadas por cada uma delas, pode-se citar alguns pontos considerados limitativos para os objetivos do presente estudo:

a) Tratando-se de um estudo que se utiliza, em grande parte, da percepção dos respondentes, fatores como tensão, pressão grupal, interação, papéis, grupos de referência, cargo e atividade na organização e sistema de remuneração podem ter influenciado as opiniões dos pesquisados; e

b) Há possibilidade de outras variáveis não consideradas nesse estudo, de natureza da conjuntura social, da estrutura organizacional ou comportamental, terem influenciado no tipo de respostas extraídas pelos instrumentos utilizados.

3.7.2. Limitações estatísticas:

Dos 76 professores pesquisados da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), obtiveram-se 42 questionários preenchidos, representando 58,3 % da população analisada. De cada área de ensino, o total de respondentes ultrapassou 50 % dos professores pesquisados, exceto as áreas de ensino de Ciências Jurídicas e Ciências Humanas e Sociais, que permaneceram abaixo dessa marca, conforme a Tabela 1.

Cabe, ainda, ressaltar que a análise e inferência sobre os dados coletados correspondem a 58,3 %, e não ao seu total 100 %.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo compreende a descrição e análise dos resultados do estudo relativos à satisfação/insatisfação dos docentes em relação aos componentes da política de recursos humanos implementada pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

No primeiro momento, apresenta-se a descrição dos resultados da pesquisa, referentes à Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE). Focaliza-se a caracterização dos professores pesquisados em relação às variáveis: qualificação, tempo de serviço, regime de trabalho, tempo de residência na região de abrangência do CES/FUNDESTE, local de origem e sexo.

Caracterizados os respondentes, procura-se verificar "o seu grau de satisfação/insatisfação em relação aos componentes da política de recursos humanos, considerando-se os níveis institucional e pessoal. O nível institucional refere-se à percepção que o docente tem da política de recursos humanos da instituição de modo geral, não considerando seu próprio caso em particular. O nível pessoal traduz-se na percepção que o professor pesquisado tem da sua situação específica na política de recursos humanos da instituição. Ao analisarem-se os dados desses dois níveis (pessoal e institucional), procura-se identificar as congruências e as incongruências existentes nas percepções dos pesquisados mediante depoimentos de docentes, dados constantes nos documentos da instituição, e em observações diretas da realidade institucional.

Juntamente com a análise do grau de satisfação/insatisfação do corpo docente em relação aos componentes da política de recursos humanos da instituição, procura-se identificar as discrepâncias existentes entre o plano formal da política de recursos humanos da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) e sua real implementação. As comparações do plano formal e real são estabelecidas tomando-se por base partes do conteúdo do Regimento Unificado do CES/FUNDESTE e depoimentos de chefes de departamento, coordenadores de curso e da equipe dirigente da instituição.

Por fim, procura-se verificar se existem diferenças nas percepções dos professores pesquisados, em relação aos componentes da política de recursos humanos, a nível institucional e pessoal, quando são consideradas as diferentes áreas de ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

4.1. A Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE)

4.1.1. Caracterização dos docentes pesquisados

Procura-se neste tópico, analisar os dados básicos dos pesquisados, relativos à primeira parte do questionário. As variáveis analisadas foram as que se seguem:

4.1.1.1. Qualificação

Verifica-se, na Tabela 2, que 71,4% dos pesquisados apresentam qualificação correspondente à especialização. Esse dado pode ser explicado pelo número expressivo de cursos de especialização oferecidos pelo GES/FUNDESTE em convênio ou não com a UFSC.

TABELA 2 - Qualificação dos Docentes Pesquisados

QUALIFICAÇÃO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Pós-Doutorado	00	0,0
Doutorado	00	0,0
Mestrado	02	4,8
Especialização	30	71,4
Graduação	09	21,4
Em Branco	01	2,4
TOTAL	42	100,0

Fonte: Questionários respondidos

O baixo percentual de docentes com mestrado e a inexistência de doutores e pós-doutores podem estar relacionados ao pouco incentivo proporcionado pela instituição em relação ao afastamento de docentes para a realização de cursos de mestrado e doutorado. Associado a este fato, verifica-se que 90,5% dos pesquisados possuem vínculo empregatício com outra instituição, conforme se pode verificar no Quadro 1 (Anexo 3). Além disso, a distância das Universidades inibe a saída dos

professores para a busca da qualificação correspondente a mestrado e doutorado.

ROCHA et alii (1985) reforçam os achados quando argumentam que a qualificação do corpo docente é mais explicada pela localização próxima a outras instituições com tradição em ensino de pós-graduação e em pesquisa do que por uma política de qualificação. Esta proximidade possibilitaria, por um lado, a qualificação dos docentes dessas instituições particulares e, por outro, a contratação de docentes já qualificados.

4.1.1.2. Regime de trabalho

Observa-se, na Tabela 3, que 85,7% dos docentes pesquisados são professores horistas, enquanto que apenas 9,5% dedicam-se exclusivamente à instituição.

TABELA 3 - Regime de Trabalho dos Docentes Pesquisados.

REGIME DE TRABALHO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA(%)
40 (quarenta) horas	4	9.5
20 (vinte) horas	2	4.8
Regime hora-aula (prof. Horista)	38	85.7
TOTAL	42	100,0

Fonte: Questionários respondidos

A predominância de professores horistas pode ser explicada a partir da análise dos seguintes fatores:

- a) Expressivo número de docentes com vínculo empregatício com outras organizações (90.5% do docentes pesquisados), conforme Quadro 1, Anexo 3;
- b) Escassez de recursos financeiros para que se possa manter esses docentes em regime de tempo integral;
- c) Ausência de fontes de captação de recursos financeiros. (Governo Federal, Governo Estadual, Governo Municipal e Iniciativa privada).

O item (a) encontra-se associado à escassez de recursos financeiros decorrentes da ausência de fontes de captação dos mesmos. Esse fato, por sua vez, revela a pouca adequação da infraestrutura da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) para o desenvolvimento das atividades de pesquisa, extensão, além do ensino.

4.1.1.3. Tempo de serviço e de residência dos docentes pesquisados

Verifica-se, na Tabela 4, que 61,9% dos docentes pesquisados têm menos de quatro anos de atividades desenvolvidas na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE). O reduzido tempo de serviço encontra-se ligado ao grau de rotatividade do corpo docente.

TABELA 4 - Tempo de Serviço dos Docentes Pesquisados.

TEMPO DE SERVIÇO	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Menos de 2 anos	15	35.7
De 2 anos completos 4 anos incompletos	11	26.2
De 4 anos completos 6 anos incompletos	05	11.9
De 6 anos completos ou mais	11	26.2
TOTAL	42	100.0

Fonte: Questionários respondidos

O grau de rotatividade do corpo docente da instituição pode ser explicado através dos seguintes fatores:

- a) Número expressivo de professores com regime de trabalho hora-aula e com vínculo empregatício em outras instituições públicas e privadas;
- b) Exigências profissionais por parte da instituição onde o docente dedica seu tempo paralelamente à atividade de ensino;
- c) Viagens de trabalho e cursos de aperfeiçoamento proporcionados pela instituição paralela, dificultando os compromissos com o ensino;
- d) Falta de tempo para preparo de aulas, leitura e treinamento didático;

- e) As disciplinas não são oferecidas todos os semestres, interrompendo o contrato do docente com a instituição;
- f) Substituição do professor, como paliativo à pressão exercida pelo corpo discente, por melhor qualidade de ensino, junto às coordenações de curso;
- g) Transferências para outras cidades proporcionadas pelas instituições públicas ou privadas onde o docente encontra-se vinculado com regime de tempo integral;
- h) Baixos salários; e
- i) Oportunidades reduzidas para qualificação.

Dentre os cargos ocupados por esses docentes (Quadro n. 2, Anexo 4), têm-se os de administrador, advogado, analista de sistemas, direção, auditor, contador, engenheiro, gerente, promotor de Justiça, profissional liberal, psicólogo, professor e de orientador educacional e pedagógico.

Por fim, cabe ressaltar que essa rotatividade pode estar relacionada à não correspondência entre expectativas pessoais dos docentes e o que é oferecido pela instituição para promoção do seu desenvolvimento profissional e pessoal. De acordo com SCHEIN (1982), existe um contrato psicológico entre o indivíduo e sua organização, ou seja, "existe um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre todos os membros de uma organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização" (p.18). O não cumprimento desse contrato pode ser ainda um dos fatores que contribuem para o grau de rotatividade do corpo docente da instituição.

Em relação ao tempo de residência, nota-se que 73,8% dos docentes pesquisados residem na região de abrangência do CES/FUNDESTE, por mais de 5 anos. Desse percentual, 64,3% residem há mais de 7 anos

na região de abrangência do CES/FUNDESTE.

Se forem comparados os dados relativos ao tempo de serviço com os referentes ao tempo de residência, observa-se que os docentes se interessaram pelas atividades de ensino após um período de 2 anos de residência na região do CES/FUNDESTE.

4.1.1.4. Origem e sexo dos docentes pesquisados da FUNDESTE

Ao se analisar a origem, constata-se que 76,2% (Tabela 5) dos docentes pesquisados são procedentes de outros municípios.

TABELA 5 - Local de Origem dos Docentes pesquisados

LOCAL DE ORIGEM	FREQUÊNCIA ABSOLUTA	FREQUÊNCIA RELATIVA
Chapecó	10	23,8
Outros Municípios	32	76,2
TOTAL	42	100,0

Fonte: Questionários respondidos

O número de docentes pesquisados procedentes de outros municípios e que residem em Chapecó pode ser explicado pelas oportunidades de emprego oferecidas pelas empresas da região do CES/FUNDESTE. Como já foi ressaltado, o alto número de docentes com título correspondente à especialização pode, também, além dos fatores citados anteriormente, estar relacionado à exigência do título pelas empresas, para o desenvolvimento das atividades. Ainda vale mencionar que a cidade de Chape-

có caracteriza-se como um pólo político e econômico do Estado de Santa Catarina, constituindo-se, portanto, num mercado atrativo de absorção de mão-de-obra especializada nas diversas áreas do setor público e privado.

Em relação ao sexo dos docentes pesquisados, observa-se que predomina o sexo masculino (73,8%).

Esse fato pode estar relacionado à natureza do curso e período em que o curso é ministrado. Os achados são condizentes com outras instituições de ensino superior.

4.2. Análise da Satisfação/Insatisfação dos Docentes Pesquisados em Relação aos Componentes da Política de Recursos Humanos

4.2.1. Nível Institucional

Nesse nível de análise, procura-se verificar o grau de satisfação/insatisfação dos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) em relação aos componentes da política de recursos humanos: recrutamento, seleção, participação, carreira, incentivos, treinamento, avaliação de desempenho e promoção.

Os Gráficos 1 e 2, apresentados a seguir, indicam as tendências da média para as respostas dadas (pontos da escala assinalados no questionário), em cada uma das afirmações formuladas em relação à política de recursos humanos. As afirmações encontram-se dispostas nos gráficos, abreviadamente, por componente da política de recursos humanos.

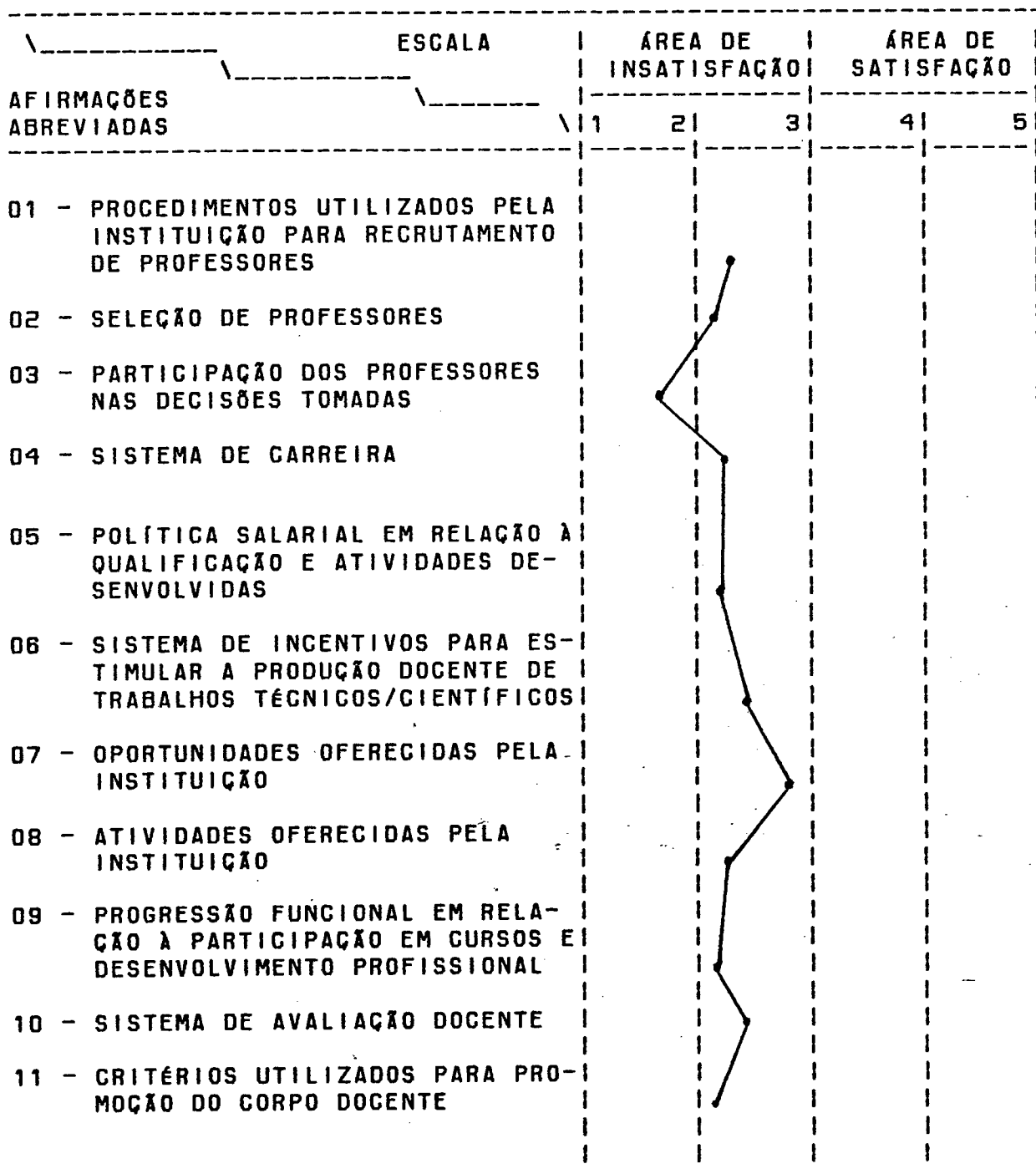
A análise das afirmações concernentes aos componentes da política de recursos humanos em estudo realiza-se através da verificação das áreas onde estão inseridas: satisfação e insatisfação. A localização dos pontos médios situados na área de insatisfação, do ponto 1 ao ponto 2 da escala, indicam uma insatisfação à afirmação, de alta para média. Do ponto 2 ao ponto 3, uma insatisfação de média para baixa. Na área de satisfação, as afirmações, cujos pontos médios situam-se do ponto 3 ao ponto 4 da escala, indicam uma satisfação de baixa para média. Do ponto 4 ao ponto 5, uma satisfação de média para alta. O ponto médio que se situa no ponto 3 indica uma indecisão à afirmação.

De acordo com o Gráfico 1, constata-se que ocorre uma insatisfação generalizada por parte dos docentes pesquisados em relação aos componentes da política de recursos humanos analisados, já que todos os pontos médios de respostas situam-se na área de insatisfação. Em relação aos pontos médios que se encontram na área de insatisfação, pode-se dizer que ocorre uma insatisfação de média para alta, em relação à participação dos professores nas decisões que são tomadas pela Fundação do Ensino de Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE). Os demais componentes da política de recursos humanos apresentam um grau de insatisfação de baixo para médio, conforme Gráfico 1.

Os dados de percepção dos docentes pesquisados em relação aos componentes da política de recursos humanos são reforçados mediante o emprego de diferentes técnicas de coleta de dados, como por exemplo, a entrevista, observação e a análise documental. Assim, para se explicar o grau de insatisfação, procura-se confrontar os dados do Gráfico 1 (medidas de percepção) com os dados levantados mediante análise documental e entrevistas para cada componente da política de recursos humanos analisado. Esses componentes são analisados por tópicos, conforme descrição na seqüência deste bloco de análise.

GRÁFICO 1

Perfil das respostas dos professores pesquisados da FUNDESTE, segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da PRH a nível institucional.



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.
 LEGENDA: _____ = MÉDIA

. Recrutamento

Conforme constatado no Gráfico 1, ocorre insatisfação dos docentes pesquisados quanto aos procedimentos de recrutamento utilizados pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE). O processo de recrutamento desenvolvido na FUNDESTE, segue as seguintes etapas:

1. Definição da mão-de-obra;
2. Contato informal ou indicação de candidatos por outros professores de departamento, políticos, empresários e comerciantes da região; e
3. Candidato dirige-se à instituição para seleção.

Como se observa, a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não emprega procedimentos de recrutamento adequados para que se possa selecionar o candidato mais habilitado. O que vale mencionar é que, a partir do contato informal com diferentes segmentos, tanto da instituição como da sociedade, é que surgem pessoas para serem recrutadas.

Esses argumentos são reforçados pelos depoimentos da equipe dirigente, quando comentam que:

"O recrutamento tem ocorrido de diferentes maneiras: os profissionais têm deixado o currículo vitae na instituição; indicação de outras pessoas (empresários, políticos, comerciantes e profissionais liberais), professores e chefes de departamentos (...). Houve um período que se procurou identificar fontes de recursos na re-

gião, através do encaminhamento de um questionário aos órgãos de classe".

Dessa forma, a insatisfação manifestada pelos docentes pesquisados é resultante da realidade de como ocorre o processo de recrutamento. Como visto nos depoimentos, a Instituição não tem e não procura utilizar diferentes procedimentos de recrutamento.

De acordo com vários estudiosos da área, como por exemplo, AQUINO (1980), CHIAVENATTO (1985), FLIPPO (1980) e LODI (1976), o recrutamento externo, como conjunto de procedimentos para que se possa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos, deveria empregar diferentes fontes externas (anúncios de emprego em jornais ou revistas, agências de empregos, escolas e universidades, e intercâmbio entre empresas e escolas da região), já que o recrutamento é basicamente um sistema de informação, através do qual a Instituição divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher.

Verifica-se, a partir destas constatações, que o processo de recrutamento desenvolvido pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não está alicerçado nos fundamentos teóricos referentes ao assunto.

No que se refere às etapas do recrutamento, observa-se que a Instituição não incentiva o aproveitamento de recursos humanos internos e nem procura investigar o que o mercado tem a oferecer. Além disso, não considera os passos necessários a fim de aproximar o candidato qualificado ao cargo claramente definido (ausência de investigação de fontes externas) (LODI, 1976; CHIAVENATTO, 1985).

Ainda, como foi observado, no processo de recrutamento realizado pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), verifica-se a exclusão de "uma boa requisição" como fontes de recrutamento e de determinação de qualificação. A ausência da previsão da vaga ou falta de "uma boa requisição" fazem com que se recrutem os professores através de mecanismos informais, ao invés de se procurar atrair os candidatos mais habilitados.

Como foi visto, o recrutamento, segundo CHIAVENATTO (1985), consiste na primeira etapa do processo de admissão e depende das políticas de pessoal adotadas pelas diferentes organizações. Já a seleção consiste em escolher o melhor candidato, ou seja, aquele que tem maiores possibilidades de ajustar-se ao cargo.

. Seleção

Na percepção dos docentes pesquisados, observa-se que ocorre insatisfação em relação ao processo de seleção, decorrente, de certa forma dos procedimentos utilizados no recrutamento (ausência de "uma boa requisição" e diferentes fontes externas).

Pelo fato de predominar, no processo de recrutamento, a utilização de mecanismos informais (contatos informais), o processo de seleção segue as seguintes etapas:

1. Contato informal com diferentes segmentos da sociedade à procura de pessoal.
2. Candidato é encaminhado a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste. (FUNDESTE).

3. "Bate-papo" informal com o Coordenador ou dirigente da Instituição
4. Verificação das qualificações do candidato em relação às normas do CES/FUNDESTE.
5. Investigação dos antecedentes do candidato em casos excepcionais.

Em relação à etapa 3, o "bate-papo informal", de certa forma, substitui a entrevista inicial como parte do processo de seleção, conforme esclarecem AQUINO (1980) e FLIPPO (1980).

E na etapa 4 (verificação das qualificações do candidato), observa-se, na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) que o coordenador ou dirigente avalia de forma subjetiva os "questitos" necessários para o exercício das atividades de docência, resumindo-se em percepções de simpatia ou antipatia em relação ao candidato, ficando em segundo plano o exame dos aspectos considerados importantes para o desempenho da atividade de professor, como por exemplo, o conhecimento do assunto que pretende ministrar e a capacidade didático-pedagógica para transmitir os conteúdos referentes à disciplina. A relação subjetiva que se estabelece na entrevista, como se visualiza no processo de seleção para docentes utilizado pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), é incoerente com os argumentos de AQUINO (1980), pois este comenta que "o selecionador precisa evitar a subjetividade na avaliação, ou, pelo menos, amenizar as influências dos julgamentos estereotipados (...)" (p.185).

Dessa forma, o responsável pelo recrutamento e seleção, especialmente o selecionador, precisa se precaver com relação à capacidade de teatralização dos postulantes, procurando cruzar as diversas

manifestações dos candidatos e tirar conclusões seguras. Neste momento, vale mencionar que estas colocações feitas por AQUINO (1980), no que diz respeito ao processo de seleção, não são levadas em conta já que, de acordo com depoimentos,

"A instituição não tem nenhuma preocupação com a seleção. É um trabalho delegado aos departamentos. O critério de seleção é um critério pessoal do chefe do departamento. Ele decide quem vem e quem não vem".

"Não havendo recrutamento não há seleção. A gente conhece os profissionais da área, conversa com eles para ver se eles vêm dar aula ou não. Se eles aceitam, ótimo".

Esses depoimentos, bem como as observações anteriores, demonstram que a instituição, na prática dessas atividades, não procura seguir padrões de seleção considerados importantes pelos estudiosos da área, nem o que foi estabelecido a nível formal. Isso fica evidenciado se compararmos o conteúdo do artigo 95 do Regimento Unificado do CES/FUNDESTE, que regulamenta e define o processo seletivo do corpo docente na instituição da seguinte maneira:

"O CES/FUNDESTE regulará o concurso público para o preenchimento de vaga de professor responsável, de acordo com o que estabelece o artigo anterior, respeitadas as normas que emanam do conselho de educação competente.

Parágrafo Único - O concurso público de que fala este artigo é realizado em conformidade com a legislação vigente e consta de Título e/ou Provas, além dos requisitos de Exame, sendo de caráter classificatório, coordenado pelo Departamento e/ou por Comissão Especial, por este constituída".

Conforme observado, as etapas que compõem o processo de seleção de docentes utilizado pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não se encontram de acordo com o modelo abordado por AQUINO (1980), entre outros.

Para AQUINO (1980), o processo de seleção inicia com a realização de testes ou provas escritas de conhecimentos gerais e de habilidades. Segundo o autor, o uso de testes é um processo de mensuração e, por seu intermédio, espera-se determinar a capacidade de uma pessoa para exercer determinada atividade.

Num segundo momento, AQUINO (1980) chama atenção em relação à entrevista, pois, para o autor, este é um meio adicional de a organização conhecer o candidato. Além dessas duas etapas, o autor considera a coleta de informações e as referências dos candidatos recrutados.

Nota-se, assim, que o modelo de seleção utilizado pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não é coerente com os argumentos teóricos de AQUINO (1980) e de outros estudiosos da área. Nas organizações universitárias, o processo seletivo reveste-se de importância fundamental no sentido de que a utilização de critérios adequados para a contratação do futuro docente, com objetivo de obter pessoal qualificado, tem efeitos diretos no desempenho global da instituição. Portanto, a seleção de novos professores, além de considerar a necessária capacidade didática, deve calcar-se no gosto pelo aprendizado e curiosidade intelectual, para que possa obter docentes com potencial para o desenvolvimento de ensino, pesquisa e extensão.

O não-cumprimento, na prática do Regimento Unificado do CES/FUNDESTE referentes ao processo de seleção, encontram explicação nas considerações de RAMOS (1966) e RIGGS (1968) sobre o Formalismo. O Formalismo, conforme o conceito desenvolvido por RIGGS (1968), caracteriza-se fundamentalmente pela distância verificada entre o plano real, o que ocorre na prática, e o plano formal, o que está escrito nos estatutos e regimentos de uma organização. Esse distanciamento, segundo Ramos (1966), contribui para o nepotismo, onde "arranjar um padrinho" ou "conseguir um pistolão" é mais importante do que o conhecimento do assunto, a capacidade didático-pedagógica e o interesse pela pesquisa.

. Sistema de Carreira

O sistema de carreira presente em Universidades possibilita que seus membros percebam que há chances de galgarem os diversos graus da estrutura universitária, ainda que sejam discutíveis os atrativos motivacionais oferecidos pelo sistema de carreira nas universidades brasileiras. No caso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), como foi verificado através dos dados do gráfico 1, isto não ocorre, gerando insatisfação entre os docentes.

Na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), a insatisfação em relação à inexistência de sistema de carreira fica evidente igualmente através dos depoimentos

"Não existe um plano de carreira implantado. A preocupação existe, o que existe são as duas categorias de pro-

fessor: titular e auxiliar".

"existe uma preocupação nesse sentido, parece que não aconteceu ainda, não sei se falta de uma reivindicação do próprio professor ou falta de condições da instituição. O que existe é o professor titular e o auxiliar".

O grau de insatisfação dos docentes é justificado pelos depoimentos e, ainda, quando se levam em conta os argumentos teóricos dos estudiosos da área.

Para GRILLO (1986), "uma carreira bem concebida constitui-se na mola propulsora que motiva as pessoas a desenvolverem continuamente suas aptidões em busca de maior status profissional" (p.98).

Um dos motivos determinantes da progressiva redução da qualidade do ensino superior, segundo o autor, está relacionado com a ausência de uma carreira atrativa para os docentes.

Como foi visto, o que se tem na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) são as categorias de professor titular e auxiliar. Essas categorias de professor não são atrativas, haja vista que não se encontram associadas ao nível de titulação/qualificação. Então, um professor pode ser recrutado e selecionado como responsável (titular) de uma disciplina independente de sua qualificação. Têm-se, na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) professores, com qualificação correspondente à mestrado, enquadrados como responsável, mas, ao mesmo tempo, têm-se professores apenas com licenciatura (graduação) desempenhando funções da categoria responsável e enquadrados nesta categoria. Parece que este fato contribui para que os professores da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não busquem o aperfeiçoamento ou titulação mais elevada, pois a

qualificação docente não representa praticamente nada em sua carreira, já que na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não se verifica um sistema dividido em graus, onde, para cada categoria, deveria haver um conjunto de atribuições, responsabilidades e complexidade (AQUINO, 1980; GRILLO, 1986).

Para superar esses problemas e para que se possa estruturar uma carreira, segundo GRILLO (1986), devem ser acionados três procedimentos: a) classificação dos cargos; b) especificação das funções e c) política salarial.

A classificação dos cargos define, de forma qualitativa e quantitativa, os cargos necessários ao funcionamento da instituição, bem como sua posição na escala hierárquica. Segundo o autor, nem todos os métodos utilizados fazem uma descrição minuciosa das características de cada cargo, "que posteriormente se revela de grande utilidade para a elaboração dos programas de recursos humanos, à medida que informa desde as atribuições do cargo até a qualificação exigida para o seu ocupante" (p.99). Para o autor, este procedimento chama-se especificação das funções e contribui para o fortalecimento da carreira.

A implementação desses dois procedimentos propicia o estabelecimento de uma política salarial adequada à qualificação do professor e às atividades que desenvolve.

Observa-se, assim, que o plano de carreira desenvolvido pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não atende aos anseios e necessidades de seu corpo docente, gerando desmotivação e insatisfação, pois não se tem na instituição uma política salarial baseada na classificação de cargos e na especificação das funções. Ainda observa-se uma diferença mínima entre os salários pagos ao professor responsável e ao professor auxiliar, demonstrando a não-relação

entre qualificação e atividades desenvolvidas com a remuneração recebida na instituição.

A ausência, na instituição, desse conjunto de medidas, que forma o arcabouço do sistema de carreira, leva à não-implantação de maneira estruturada dos demais componentes da política de recursos humanos da instituição.

. Participação

De acordo com GRILLO (1986) e MOTTA (1981), para que se consiga sucesso na implementação de uma política de recursos humanos, deve-se buscar formas participativas que viabilizem uma adequada representatividade.

Em instituições de ensino superior, em particular, observa-se que, nos últimos anos, vêm ocorrendo anseios por maior participação, decorrentes de pressões oriundas tanto do corpo docente e discente, quanto dos funcionários administrativos. Esse interesse em participar se dá pelo fato de que as decisões tomadas pelos membros da cúpula institucional nem sempre atendem aos anseios e necessidades dos diferentes segmentos que formam a 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).

Assim, a insatisfação dos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), em relação a esse componente (Gráfico 1), parece estar relacionada à não-participação dos professores nas decisões tomadas pelos seus dirigentes no que diz respeito à

definição de estratégias e políticas no campo do ensino, pesquisa e extensão.

A não-participação ou engajamento dos diferentes segmentos é evidenciada nos depoimentos, pois na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE):

"Na prática não acontece. A participação fica na dependência do chefe do departamento em convocar os professores".

"A participação não é hábito. A maioria dos professores não tem a FUNDESTE como atividade principal".

"Existem professores que participam, outros não. Alguns fazem em cima da hora o estudo das ementas (...) não existe um estudo mais aprofundado. A maioria dos docentes encara as atividades de ensino como trabalho extra. Eu não sou pago para isso.

Verifica-se que os docentes, em particular, assim como os diferentes segmentos da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não procuram participar devido aos seguintes aspectos:

- . desmotivação dos professores com as reuniões departamentais face a irrelevância e repetitividade dos assuntos abordados;
- . predomínio de docentes em regime de tempo parcial e com vínculo empregatício em outra organização;
- . insatisfação com as formas participativas empregadas pela instituição;
- . falta de comunicação e conscientização por parte dos dirigentes da relevância do processo participativo na definição de decisões que podem ser tomadas;

. rotatividade elevada de docentes.

Se, por um lado, os docentes se encontram insatisfeitos ou desmotivados, quer pelos fatores supracitados ou não, parece que se torna necessário, como argumenta GRILLO (1986), buscar formas participativas que concillem uma adequada representatividade, mesmo que essa busca exija tempo e paciência. Então, parece necessário afirmar que a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) deva, através de outros mecanismos, conscientizar e motivar seu corpo docente para que se possa garantir a representatividade destes e de outros segmentos nas decisões tomadas.

. Incentivos

De acordo com GRILLO (1986), os incentivos se constituem num dos componentes que fortemente influenciam a carreira e devem integrar todo programa de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias.

Os incentivos mantêm vivos os desejos de crescimento pessoal e profissional.

Esse desejo de realização muitas vezes é limitado pelas instituições que não procuram levar este aspecto em conta.

Como foi constatado na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), o componente incentivos propicia a insatisfação generalizada do corpo docente (Gráfico 1).

Essa insatisfação que se nota junto aos docentes pode ser confirmada a partir dos seguintes depoimentos:

"Inexiste um sistema de incentivos. A instituição não tem oferecido nada nesse sentido para motivar os docentes".

"Não tem incentivo. Não posso considerar um curso de Pós-Graduação como incentivo. A instituição tem que subsidiar, para cobrir um pouco do custo ou liberar material didático, o mínimo que fosse, para o Professor sentir que a mesma esteja contribuindo. O professor não recebeu nada da instituição e a motivação é baixa".

Dessa forma, fica explícito que o componente incentivos é um dos mecanismos propulsores da motivação, ou seja, tanto os aspectos financeiros, assim como os não financeiros atuam no sentido de promover a satisfação dos membros de qualquer organização. Estes servem de fundamento para que se consiga, de um lado, a realização das necessidades do corpo docente e, de outro, a eficiência e eficácia da instituição.

Para GRILLO (1986), "através deles se estabelecem os meios adequados para propiciar novas formas de estímulo ao desempenho das tarefas" (p.100). Ainda, para o autor, muitos incentivos podem ser criados, de acordo com a situação de cada instituição. Dentre os estímulos, tem-se ou pode-se prever a concessão de licenças ou de prêmios que tenham por objetivo o aumento do grau de motivação.

Com base nos argumentos teóricos e práticos, pode-se dizer que a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não procura motivar seu corpo docente, pois não emprega formas apropriadas que possam servir de base para estimular seus docentes.

Essas constatações, ou seja, de como a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) desenvolve e emprega esses meios na prática não são congruentes com os argumentos contidos no capítulo X do Regimento Unificado, no seu artigo 64, pois:

"O GES/FUNDESTE incentiva a pesquisa por todos os meios ao seu alcance, obedecendo às seguintes diretrizes:

1. concessão de auxílio para execução de projetos científicos;
2. concessão de bolsas especiais de pesquisa;
3. formação de pessoal em cursos de pós-graduação;
4. promoção de congressos e seminários para estudos e debates de temas científicos, bem como participação em iniciativas semelhantes de outras instituições;
5. divulgação dos resultados de pesquisas realizadas".

Ainda com relação à política de incentivos para docentes, o artigo 140 coloca que a instituição pode instituir prêmios anuais ao corpo docente por trabalhos realizados.

O artigo 143 prevê designação de verba para o estágio de professores no país e no exterior.

A partir da confrontação dessas informações, observa-se que, em relação ao componente incentivo, a instituição só prega a nível formal, pois, como foi verificado, isto não ocorre na prática, gerando, por sua vez, a insatisfação dos docentes.

Essa discrepância do plano formal em relação ao real mais uma vez é reforçada pela teoria de RIGGS (1968) sobre o formalismo, como foi visto anteriormente.

. Treinamento

A formação profissional é, basicamente, uma forma de educação especializada, orientando os membros que já se encontram nas instituições, bem como os que nela chegam, para o desenvolvimento de novos papéis.

No caso específico de instituições de ensino superior, percebe-se que o treinamento torna-se imprescindível para o aprimoramento dos docentes, pois estes se confrontam com diferentes situações que passam a exigir o emprego de diferentes recursos.

Para que isso possa ocorrer, torna-se necessário, no entanto, que a instituição tenha e coloque à disposição meios condizentes com as necessidades de cada situação. Quer seja mediante o desenvolvimento de cursos, quer seja através de qualquer outro método de treinamento, como abordado por CARVALHO (1974), a instituição tem que observar as verdadeiras necessidades para que estes cursos não representem "tapa buracos" ao invés de estarem orientados para o aperfeiçoamento. Então a satisfação/insatisfação do docente pode estar associada ao objetivo fim desses cursos de treinamento e atualização. No caso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), observa-se a não-coerência (Gráfico 1), pois os pesquisados se encontram insatisfeitos já que, conforme depoimentos:

"A instituição oferece pouca oportunidade. O financeiro é o obstáculo para a realização de cursos e seminários (...)"

"Existe divulgação. Na medida do possível o professor participa, mas de modo esporádico há alguma ajuda de custo para deslocamento e estadia."

Não é algo definido, traçado (...)"

Face aos depoimentos, observa-se que a insatisfação dos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), em relação a esse componente, está relacionada à falta de incentivos prestados pela instituição. Ainda, fica transparente nos depoimentos que não basta a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) promover cursos, sem, no entanto, buscar formas que compatibilizem as necessidades dos treinandos com as da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

Outro depoimento reforça essas observações, pois, segundo este, na Fundação de Ensino do Desenvolvimento (FUNDESTE):

"inexiste um sistema de incentivos. A instituição não tem oferecido nada nesse sentido para motivar os docentes".

Se ocorre ausência de incentivos, ou se estes só se encontram delineados a nível formal, como já verificado, não parece razoável promover/desenvolver cursos de treinamento para docentes.

GRILLO (1986) reforça este quadro quando diz que "é impossível desvincular o treinamento do sistema de carreira (...) caracterizando desta forma a relação existente entre esses dois componentes num programa de desenvolvimento dos recursos humanos" (p.101).

Continua o autor: "também deve se ter o cuidado de analisar detidamente o conteúdo dos treinamentos, para que eles sejam adequados ao nível e às expectativas dos treinandos" (p.101).

Assim, a insatisfação gerada em relação a esse componente parece estar associada a diferentes aspectos, tais como: falta de in-

centivos, pouca oportunidade, desvinculamento entre treinamento/carreira/incentivos e conteúdos dos programas de treinamento, entre outros.

Entretanto, se compararmos o conteúdo do Regulamento Unificado do CES/FUNDESTE referente ao componente treinamento, em relação ao que foi observado, nota-se uma série de incongruências, pois é dever do CES/FUNDESTE:

"1) aperfeiçoar seu corpo docente, técnico e administrativo através de cursos de aperfeiçoamento, especialização e atualização, de frequência obrigatória, de convênios com outras universidades, sobretudo para o acesso a cursos a nível de mestrado e doutorado, de intercâmbio de pessoal altamente qualificado.

2) assegurar meios e recursos para plena liberdade de estudos, pesquisas, ensino e extensão sem, todavia, permitir particularidades ideológicas com grupos ou movimentos partidários".

Esses dados, mais uma vez, reforçam a presença do formalismo discutido por RIGGS (1968) uma vez que se evidencia o distanciamento entre o plano formal da política de recursos humanos e sua real implementação.

. Avaliação

A avaliação de desempenho docente em instituições de ensino superior é um assunto que vem gerando muita polêmica face aos diferentes métodos possíveis de serem empregados. No entanto, fica difícil

implementá-la, como no caso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), em decorrência do não-acoplamento e de seu caráter de complementariedade com outros componentes, como por exemplo, treinamento e carreira.

A não-existência de um plano de avaliação na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) fica evidente, conforme se pode deduzir dos seguintes depoimentos:

"Não existe um sistema de avaliação implantado. Encontram-se resistências por parte dos professores e alunos. Ninguém quer ser criticado em suas deficiências".

"A avaliação feita pela instituição está relacionada à exigência dos planos de aula e que os conteúdos sejam ministrados".

"Não existe. Existem alguns formulários e depois o que fazer. A maioria dos docentes está aqui por favor. E aí você vai querer cobrar desempenho do professor? Se tivéssemos um quadro de carreira atrativo, poderíamos cobrar, avaliar (...) com o que o professor ganha você vai cobrar o quê?

"A instituição não possui. Cada curso faz uma avaliação de desempenho do professor, procurando levantar pontos positivos e negativos".

Pelos depoimentos, fica evidente porque os pesquisados encontram-se insatisfeitos (Gráfico 1) em relação a esse componente. Isso pode ser justificado pelo fato de que a avaliação de desempenho está relacionada aos demais componentes de uma política de recursos humanos, ou seja, como avaliar se a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não tem um sistema de incentivos, um plano de carreira e assim por diante.

GRILLO (1986) reforça este quadro, quando afirma que,

"da mesma forma como se constata uma acentuada relação entre o treinamento e a carreira, a avaliação do desempenho de professores 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" (p.101).

Na mesma linha de raciocínio PONTES, (1986) comenta que o plano de carreira ou de cargos estabelece a interrelação entre os cargos e os caminhos que os funcionários têm abertos diante de si para seu crescimento profissional.

Pelo visto, quer seja nos depoimentos, quer seja nos argumentos teóricos, a não-associação do plano de avaliação a outros componentes leva à ineficiência de qualquer programa de avaliação.

Além disso, os diferentes métodos ou a seleção de um método de avaliação que não seja adequado à realidade propiciam a insatisfação dos docentes. Por exemplo, a avaliação docente pela ótica do aluno, empregada de forma esporádica pelos coordenadores de curso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), para a grande maioria dos pesquisados, não é uma forma correta, pois, segundo depoimento, este método

"acaba queimando o professor. Se o professor exige demais, os alunos acabam querendo trocar".

A avaliação docente pela ótica do aluno, na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), parece encontrar resistências por parte dos pesquisados, pois a maioria é regime de tempo parcial e não se encontra satisfeita com os outros componentes. Além disso essa tentativa é precária, pois os alunos procuram avaliar os docentes em alguns aspectos e depois acaba por isso mesmo. Como a instituição não apresenta um plano de carreira atrativo, esse tipo de avaliação não parece adequado, pois não é feito com o objetivo de provocar mudanças na performance de ensino dos professores.

BERGQUIST e PHILLIPS (1975) reforçam a questão quando afirmam que, a avaliação de desempenho do professor, só poderá ocorrer quando oportunidades de treinamento estiverem disponíveis.

Dessa forma, a avaliação do desempenho reveste-se de fundamental importância na elaboração de programas de desenvolvimento.

Assim, mediante a avaliação é que se torna efetiva a promoção dos membros pelos diferentes cargos que compõem a carreira.

. Promoção

A promoção, como componente da política de recursos humanos de uma organização universitária, representa o reconhecimento pelo desempenho dos professores nas atividades de ensino, pesquisa e extensão. A ausência de um efetivo mecanismo de promoção provoca insatisfação nos professores, proporcionando problemas para o alcance dos objetivos da instituição.

Conforme foi demonstrado (Gráfico 1), os critérios adotados pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) para promoção não satisfazem seus professores.

A insatisfação generalizada, manifestada na percepção do corpo docente, é reforçada pelos seguintes depoimentos:

"Não tem promoção, porque a instituição não possui um plano de carreira".

"Não tem promoção, tenta-se incentivar o bom professor a continuar seu trabalho; ao mau professor tenta-se assessorar. A nível de promoção, não existe, porque não se tem um plano de carreira".

"O professor com mestrado ou graduação, sendo titular, ganha a mesma coisa. Não existe uma diferenciação em relação aos professores com ou sem título".

Como pode ser observado nos depoimentos, o componente promoção, na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), é um mecanismo motivacional praticamente inexistente.

A precariedade da estrutura de carreira, dividida em dois níveis, que, na prática organizacional, pouco se diferenciam, inviabiliza o componente promoção como implementador da carreira. Assim, os critérios para promoção dos professores resumem-se a diplomas de cursos de especialização e comprovação de experiência profissional que, inseridos num processo, são remetidos ao Conselho Estadual de Educação para apreciação e parecer. Na maioria das vezes, o Conselho Estadual de Educação é moroso em relação ao parecer referente ao credenciamento ou à progressão na carreira do professor de auxiliar para responsável.

Conforme foi visto nos depoimentos, o componente promoção confunde-se com iniciativas isoladas e superficiais das coordenações de curso em incentivar o "bom professor" e tentar "assessorar o mau professor". A operacionalidade objetiva dos incentivos e assessoramentos configura-se em elogios informais ou observações sobre o plano de aula que não foi entregue, ou ainda podem referir-se a críticas oriundas do corpo discente. Além disso, não ficam claramente evidenciadas as características do "bom e do "mau" professor.

Outro ponto a ser considerado é que, da maneira simples como está estruturada a carreira, o professor com mestrado ou graduação encontra-se praticamente dentro do mesmo nível salarial, não sendo, desse modo, valorizada a sua titulação.

Na práxis organizacional, o componente promoção não funciona como implementador da carreira do professor, conforme é demonstrado pelo seguinte depoimento:

"Não existe promoção. O professor entra aqui e não é informado se é titular ou não. Não existe nada que o professor veja que vai ter uma promoção. Deveria ser elaborado pelo departamento de pessoal, analisando a situação de cada professor. A questão financeira faz com que o professor permaneça como auxiliar mais tempo".

Assim, se na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), como foi discutido anteriormente, não existe um plano de carreira atrativo e motivador para os professores, torna-se ilusória a presença do componente promoção.

Este componente, ao implementar a carreira, propicia o aumento do nível de motivação, impulsionando os indivíduos a agir. As

pessoas desempenham melhor suas tarefas quando sabem o que é esperado delas e o que podem esperar da instituição em termos de incentivos e recompensas por seu desempenho.

Destacando o papel da promoção como componente de uma política de recursos humanos, GRILLO (1986) afirma o seguinte:

"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 maior status funcional e profissional" (p.95-96).

A ausência do componente promoção na política de recursos humanos do CES/FUNDESTE indica o não-reconhecimento, por parte da instituição, da experiência e do merecimento adquirido pelo professor, relativos aos anos dedicados e aperfeiçoamentos realizados, visando a seu aprimoramento profissional. Esse fato é explicativo para a insatisfação generalizada dos professores para com a política de promoção da instituição.

4.2.2. Nível pessoal

Nesse bloco, procura-se verificar o grau de satisfação/insatisfação dos docentes pesquisados da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), considerando-se a situação do professor, em particular, no que se refere aos componentes da política de recursos humanos estabelecida pela instituição.

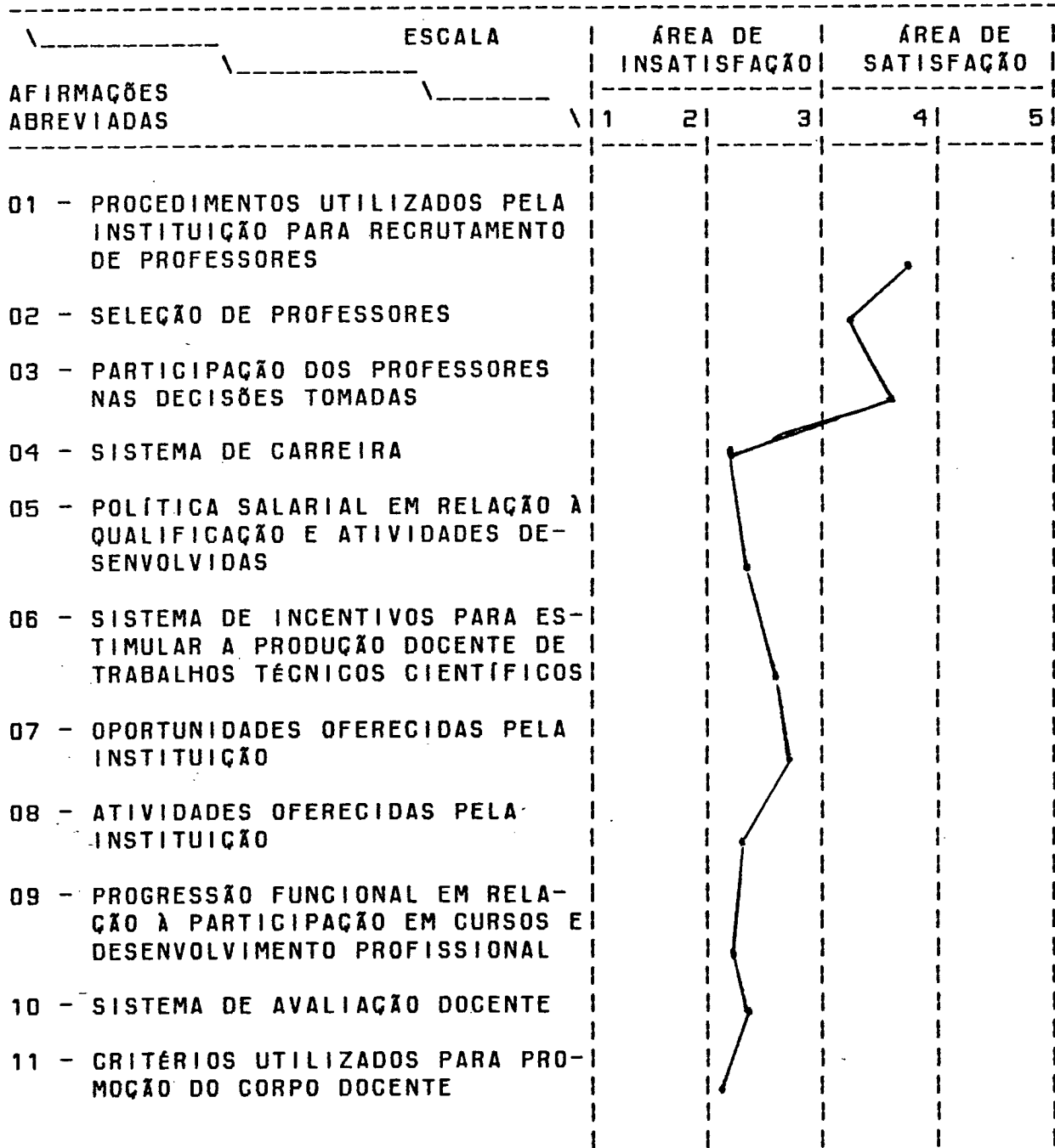
Pela análise do Gráfico 2, observa-se que três componentes de política de recursos humanos (recrutamento, seleção e participação) apresentam seus pontos médios situados na área de satisfação, enquanto que os outros componentes apresentam seus pontos médios situados na área de insatisfação.

Esses dados não são coerentes com as respostas obtidas (Gráfico 1), pois, quando a política de recrutamento da instituição foi analisada pelos professores, sem levar em conta o seu caso em particular, observou-se um nível de insatisfação generalizado.

A não-congruência em relação à satisfação/insatisfação dos professores nos níveis pessoal e institucional permite estabelecer a seguinte conclusão: geralmente os professores são convidados a lecionar na instituição por amigos que já lecionam, ou por terceiros que os indicam. Esse mecanismo informal de atração de professores, de certo modo, provoca satisfação no plano pessoal.

GRÁFICO 2

Perfil das respostas dos professores pesquisados da FUNDESTE, segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da PRH a nível pessoal.



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA: ——— = MÉDIA

Quando o corpo docente verifica o mesmo componente, sob a ótica formal, considerando a política da instituição, percebe-se o seu desagrado pelo fato de que esse mecanismo não atua indistintamente, procurando atrair as fontes possíveis de recursos humanos potencialmente habilitadas para suprir a necessidade da instituição, como já foi discutido no nível institucional.

Em relação ao processo de seleção, observa-se que os docentes pesquisados, a nível pessoal (Gráfico 2), encontram-se satisfeitos. Esse dado não é condizente com a percepção dos professores pesquisados quando da análise do nível institucional (Gráfico 1).

Quando a política de seleção é avaliada no plano pessoal (Gráfico 2), os professores pesquisados demonstram-se satisfeitos pelas facilidades encontradas em integrar o corpo docente do GES/FUNDES-TE. Como já se disse, a ausência de critérios e métodos de avaliação faz com que esse componente ocorra através de um convite informal para lecionar. Essa prática, no plano pessoal, é motivo de satisfação, pois não requer prova de títulos, verificação de capacidade didática e de conhecimento.

No momento em que esse mesmo componente é verificado no plano institucional (Gráfico 1), os docentes pesquisados manifestam sua insatisfação ao verificar os efeitos proporcionados pela ausência de critérios na filtragem dos professores. Esses efeitos são observados pelas constantes reclamações do corpo docente em relação à baixa capacidade didática, universo limitado de conhecimentos, falta às aulas por parte dos professores, discrepância entre conteúdo efetivamente ministrado e o que é cobrado nas avaliações, diferenças entre o programa formalmente planejado e o realmente praticado.

Do mesmo modo que em relação ao recrutamento e à seleção, os docentes pesquisados encontram-se satisfeitos com o componente participação a nível pessoal (Gráfico 2).

Analisando-se esse componente comparativamente com as respostas obtidas para o nível institucional (Gráfico 1), observa-se que a percepção dos pesquisados diferencia-se quando a questão é colocada no plano institucional e no plano pessoal. Verifica-se insatisfação generalizada no nível institucional e satisfação no nível pessoal.

Essa insatisfação demonstra que a estrutura da instituição não proporciona um maior envolvimento dos professores no planejamento e nas decisões relativas às atividades docentes, como foi visto quando da análise do nível institucional.

No plano pessoal, esse quadro modifica-se, pois os docentes pesquisados encontram-se satisfeitos. Provavelmente, nesse nível de análise, as estruturas departamentais, conselho universitário, conselho mantenedor, assembleias de curso e institucionais não são visualizadas pelos respondentes, ficando as respostas fundamentadas na relação professor e professor, professor e chefe de departamento e professor e direção geral, no plano informal das interações, sem necessariamente implicar influência nas decisões sobre ensino, pesquisa e extensão.

Por fim, para os demais componentes, verifica-se uma congruência no quadro de resposta (Gráfico 1), quando se compara a percepção do docente a nível institucional e pessoal. Ocorre, neste caso, uma insatisfação generalizada dos docentes pesquisados para com os componentes carreira, incentivos, treinamento, avaliação e promoção.

No sentido de complementar e lembrar porque os docentes pesquisados encontram-se insatisfeitos tanto a nível pessoal quanto a nível institucional, passa-se a descrever, por tópicos, alguns pontos que contribuem para a insatisfação dos professores, Já que, na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), não se observa a existência de:

- a) Diferença significativa de remuneração entre os dois níveis: o de professor auxiliar e responsável;
- b) Maior amplitude de níveis e incentivos significativos para ascensão no plano de carreira;
- c) Planos de salários que permitam dedicação exclusiva dos professores às atividades de ensino, pesquisa e extensão;
- d) Correlação entre salário, qualificação docente (titulação) e atividades desenvolvidas;
- e) Mecanismos que motivam o desenvolvimento de atividades extras à rotina de sala de aula;
- f) Associação entre treinamento, desenvolvimento e ascensão funcional por um sistema de carreira;
- g) Padrões objetivos definidos no que concerne ao componente avaliação. Este não se encontra inserido numa política mais ampla de recursos humanos. Isso significa que os resultados obtidos pelo instrumento servem para apontar deficiências, sem, no entanto, serem utilizados num programa de treinamento e desenvolvimento dos professores; e
- h) Critérios de promoção em decorrência da precária estrutura de carreira dividida em dois níveis.

4.3. Análise das áreas de ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) em relação à satisfação/insatisfação com a política de recursos humanos.

Procura-se, nesse ítem, verificar se há ou não diferenças nas percepções dos pesquisados em relação à satisfação/insatisfação no que concerne aos componentes da política de recursos humanos, quando se consideram as diferentes áreas de ensino da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

Comparando-se os Gráficos 3, 4, 5, 6, 7 e 8, pode-se constatar que ocorrem diferenças nas percepções dos pesquisados, tanto a nível Institucional, quanto a nível pessoal, em relação à satisfação/insatisfação no que diz respeito aos componentes da política de recursos humanos.

A nível Institucional, nota-se que os pesquisados das áreas de ensino de Ciências Jurídicas, Ciências Exatas e Ciências Humanas e Sociais encontram-se satisfeitos em relação a alguns componentes da política de recursos humanos, contrariando os resultados do gráfico 1, já que, para os docentes pesquisados a nível de Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) (Gráfico 1), visualizou-se a insatisfação generalizada destes em relação a todos os componentes da política de recursos humanos analisados.

De forma geral, conforme Gráficos 3, 4 e 5, observa-se a nível Institucional que os docentes pesquisados da área de ensino de Ciências Jurídicas encontram-se satisfeitos, ou seja, apresentam um grau de satisfação de baixo para médio em relação aos componentes recrutamento, seleção e treinamento/oportunidade, enquanto que os professores pesquisados da área de ensino de Ciências Exatas apresentam

um grau de satisfação de baixo para médio no que se refere as oportunidades oferecidas pela instituição.

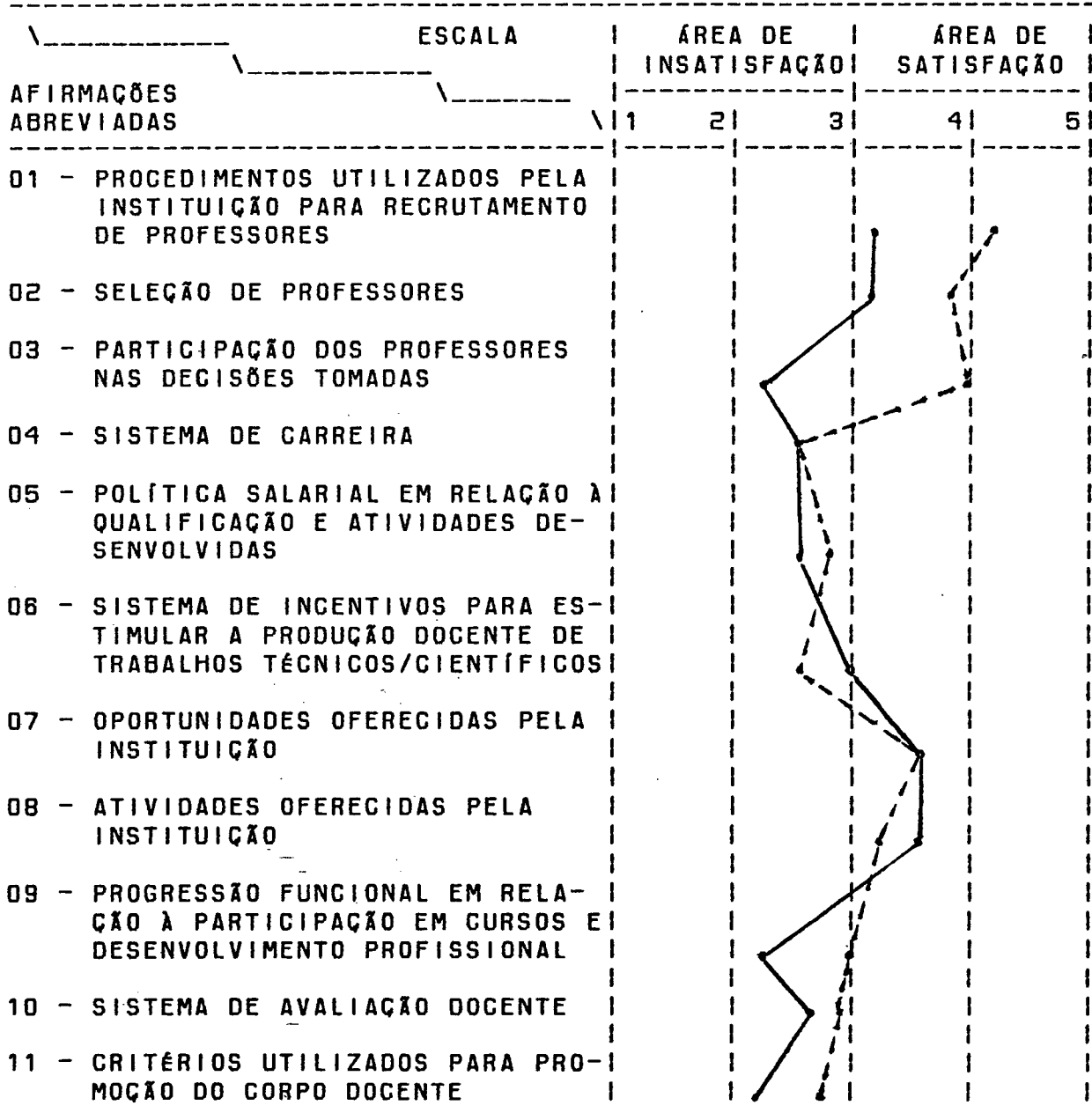
Já os professores pesquisados da área de ensino de Ciências Humanas e Sociais encontram-se satisfeitos com as atividades de aperfeiçoamento oferecidas pela instituição.

A satisfação manifestada pelos docentes das três áreas de ensino, supracitadas, em relação aos componentes da política de recursos humanos (recrutamento, seleção e treinamento) pode ser explicada a partir da análise dos seguintes pontos:

- a) O recrutamento é executado pelo departamento de Ciências Jurídicas, buscando identificar docentes com pós-graduação, experiência no magistério superior e disponibilidade de tempo. Os critérios adotados para atração do futuro docente têm impacto de valorização no profissional, no sentido de que este se encontra dentro de um perfil de professor que interessa à instituição, diferenciando-o dos demais profissionais que não atendem aos quesitos estipulados;
- b) O número expressivo de Pós-graduados a nível de especialização e mestrado (71,5% dos entrevistados), na área de Ciências Jurídicas, demonstra que o componente treinamento e desenvolvimento tem sido oferecido ao corpo docente com relativa intensidade.

GRÁFICO 3

Perfil das respostas dos professores pesquisados da área de ensino Ciências Jurídicas da FUNDESTE, segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da PRH a nível Institucional e pessoal



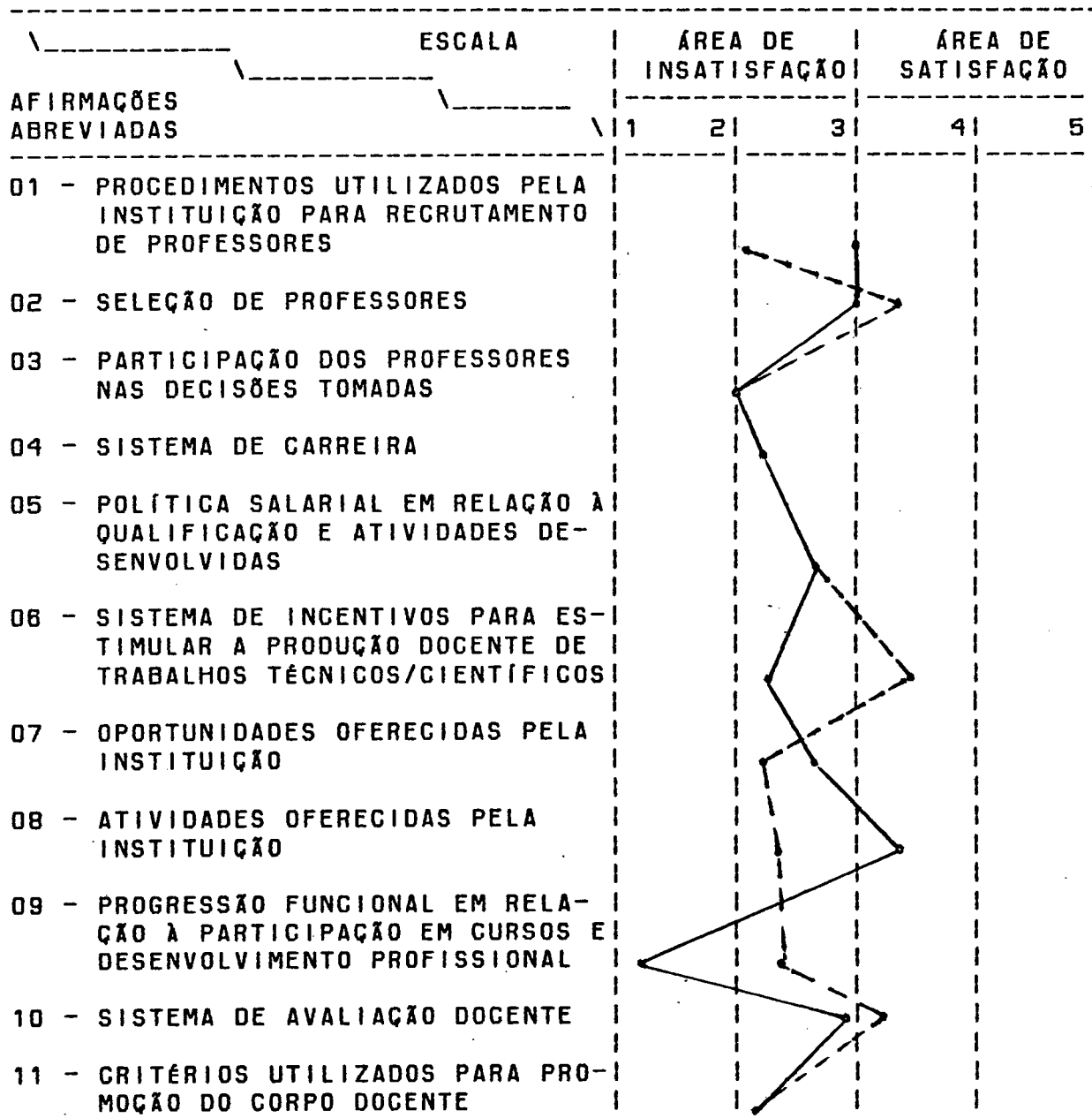
FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA: — = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível Institucional

---- = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível pessoal

GRÁFICO 4

Perfil das respostas dos professores pesquisados da área de ensino Ciências Humanas e Sociais da FUNDESTE, segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da PRH a nível institucional e pessoal



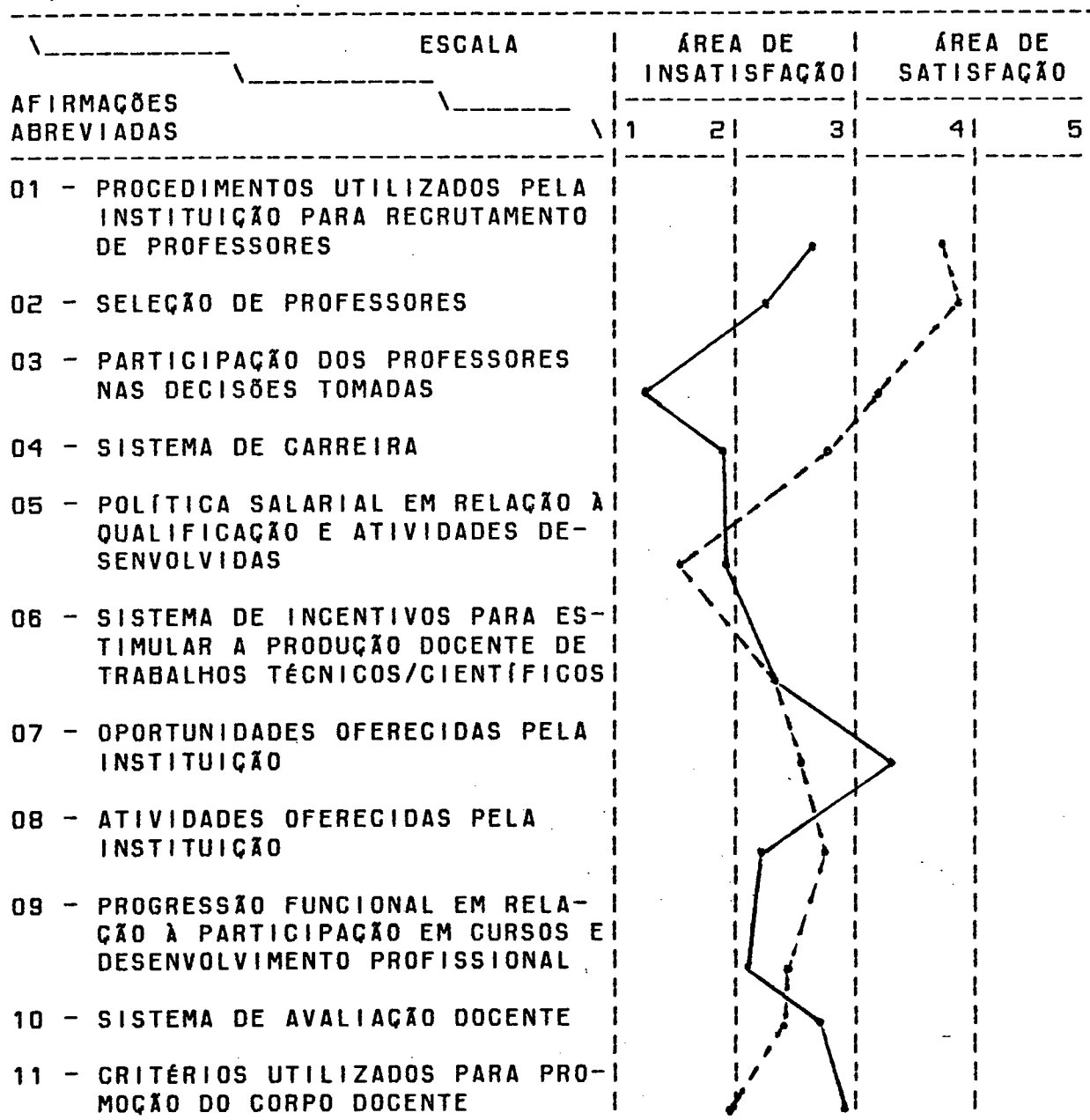
FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA: — = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível institucional

---- = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível pessoal

GRÁFICO 5

Perfil das respostas dos professores pesquisados da área de ensino Ciências Exatas da FUNDESTE, segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da PRH a nível institucional e pessoal



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA: — = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível institucional

----- = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível pessoal

De acordo com o depoimento:

"(...) têm-se recebido algumas ofertas para participar de seminários, cursos, extensivo ao corpo docente".

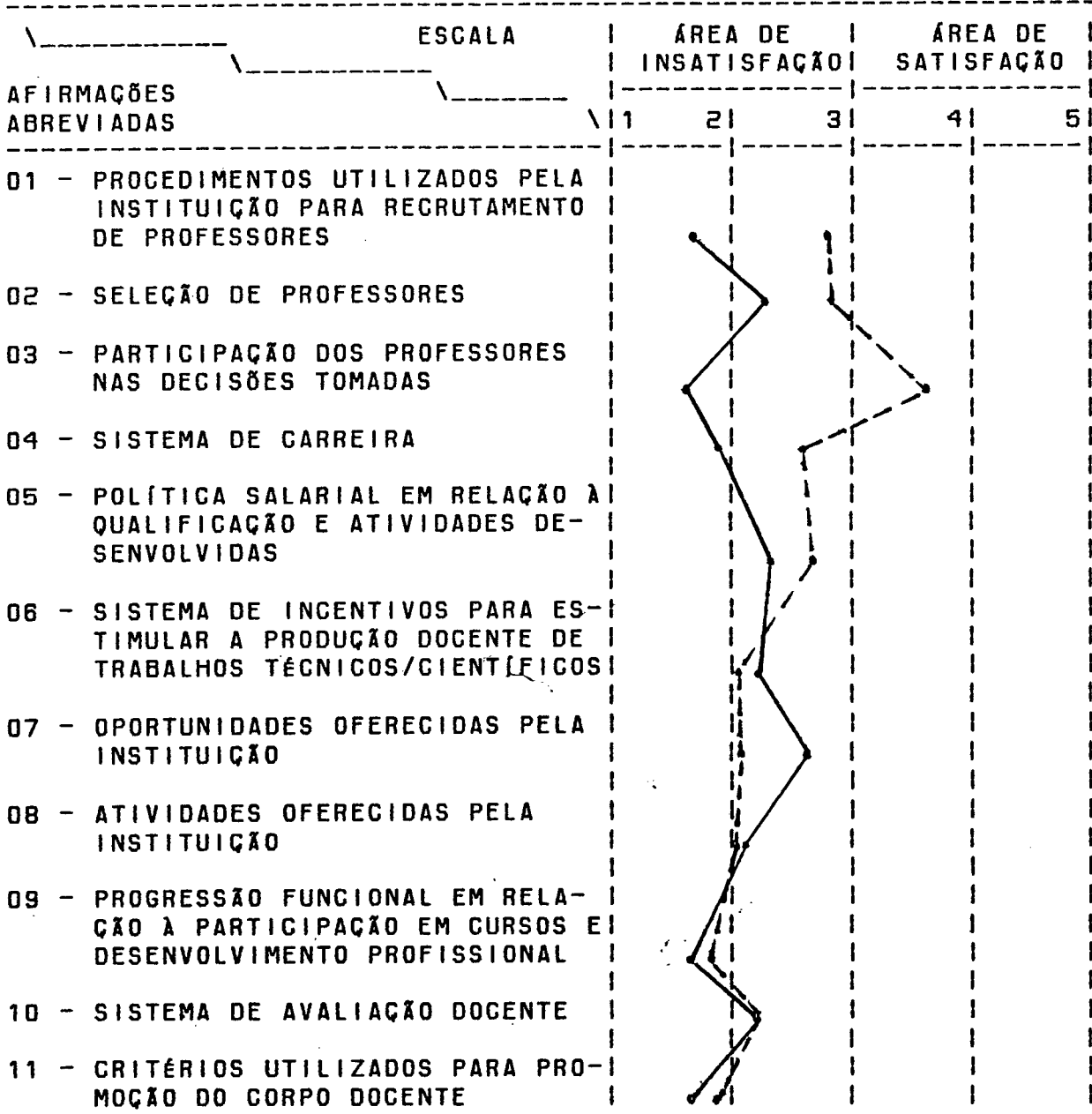
c) A nível de especialização, a instituição já ofereceu três cursos na área de Ciências Jurídicas, em convênio com a UFSC. Nas áreas de ensino de Ciências Exatas e Ciências Humanas e Sociais, a situação do corpo docente pesquisado, em relação à qualificação, é a seguinte: na área de Ciências Exatas, 80% dos respondentes possuem especialização a nível de Pós-Graduação; na área de Ciências Humanas e Sociais, 100% dos respondentes fizeram especialização depois da graduação. Esses percentuais são de indicadores significativos para a compreensão da satisfação dos docentes dessas duas áreas de ensino em relação aos componentes treinamento e desenvolvimento. A expressiva qualificação do corpo docente com especialização nos dois departamentos faz diminuir a necessidade dos professores por mais cursos com vistas ao seu aprimoramento.

Na medida em que se analisam as percepções dos pesquisados das áreas de ensino Ciências Contábeis, Ciências da Educação e Ciências Administrativas, observa-se que esses encontram-se insatisfeitos em relação aos componentes da política de recursos humanos analisados no presente estudo.

Considerando-se, ainda, o grau de satisfação/insatisfação a nível institucional, manifestado pelos docentes das diferentes áreas de ensino, pode-se dizer que:

GRÁFICO 8

Perfil das respostas dos professores pesquisados da área de ensino Ciências da Educação da FUNDESTE, segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da PRH a nível institucional e pessoal



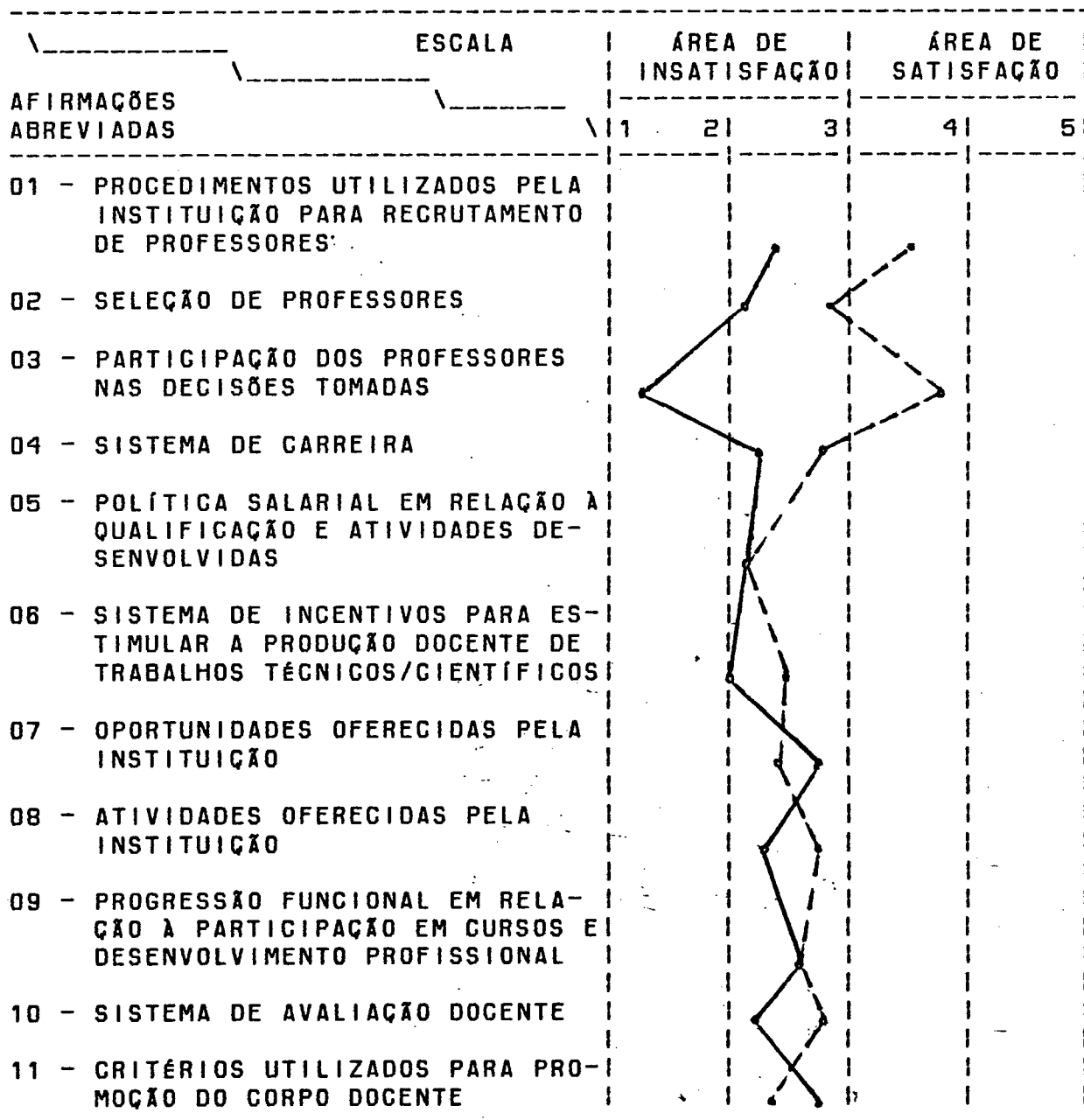
FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA: — = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível institucional

---- = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível pessoal

GRÁFICO 7

Perfil das respostas dos professores pesquisados da área de ensino Ciências Contábeis da FUNDESTE, segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da PRH a nível institucional e pessoal



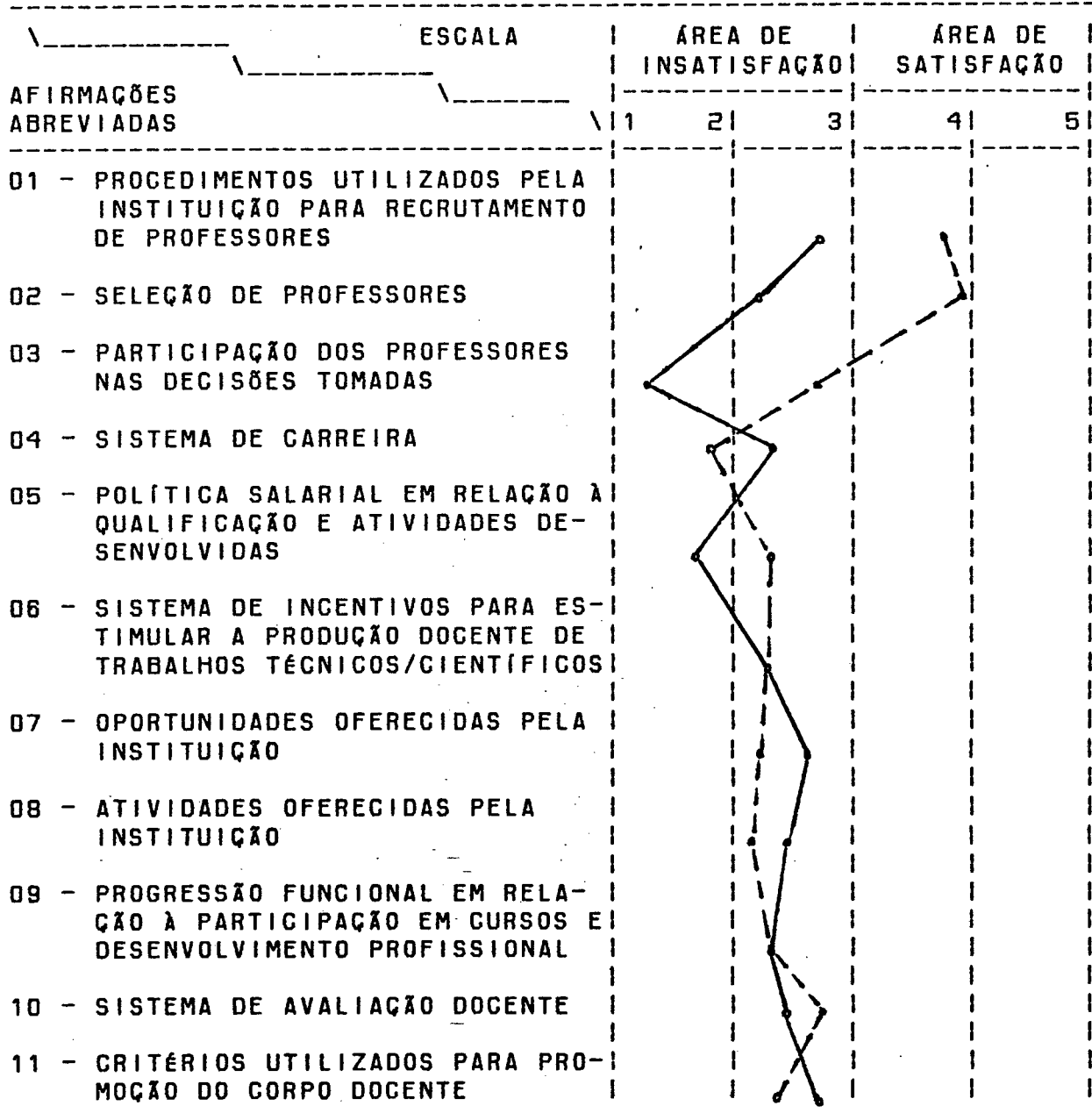
FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA: — = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível institucional

---- = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível pessoal

GRÁFICO 8

Perfil das respostas dos professores pesquisados da área de ensino Ciências Administrativas, segundo a satisfação/insatisfação em relação aos componentes da PRH a nível institucional e pessoal



FONTE: Dados computados a partir dos questionários respondidos.

LEGENDA: — = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível Institucional

----- = Satisfação/insatisfação dos pesquisados a nível pessoal

- a) Os professores pesquisados da área de ensino Ciências Humanas e Sociais se encontram indecisos, nem satisfeitos, nem insatisfeitos em relação aos componentes recrutamento e seleção da política de recursos humanos;
- b) Os professores pesquisados da área de ensino Ciências Jurídicas são os únicos que não apresentam um nível de insatisfação de média para alta. Ainda se verifica, nessa área de ensino, o maior número de componentes (recrutamento, seleção, treinamento/oportunidade) de política de recursos humanos com pontos médios situados na área de satisfação (nível de satisfação de baixo para médio).
- c) A área de ensino Ciências da Educação apresenta o maior número de componentes da política de recursos com pontos médios localizados na área de insatisfação de média para alta, seguida das áreas de ensino Ciências Administrativas, Ciências Exatas, Ciências Contábeis e, Ciências Humanas e Sociais.

A partir da análise dos Gráficos de 3 a 8, observa-se que ocorrem diferenças nas percepções dos professores pesquisados em relação aos componentes da política de recursos humanos, a nível institucional, quando são consideradas as diferentes áreas de ensino.

No momento, ainda, quando se leva em consideração o nível pessoal, ou seja, a opinião do professor em relação à política de recursos humanos para docentes, na sua situação em particular, observa-se que também ocorrem diferenças de percepções entre os pesquisados das diferentes áreas de ensino, pois:

- a) Os professores pesquisados das áreas de ensino Ciências Jurídicas, Ciências Exatas, Ciências da Educação e Ciências Contábeis encontram-se satisfeitos com o componente participação, conformando-se

com os resultados do Gráfico 2:

- b) Os professores pesquisados das áreas de ensino Ciências Jurídicas e Ciências Exatas encontram-se satisfeitos com os componentes recrutamento, seleção e participação, conformando-se com os resultados do Gráfico 2:
- c) Os professores pesquisados da área de ensino Ciências Jurídicas são os que mais se encontram satisfeitos em relação aos componentes da política de recursos humanos (maior número de afirmações com pontos médios de respostas localizados na área de satisfação), seguido pelas áreas de ensino Ciências Humanas e Sociais e Ciências Exatas:
- d) Os professores pesquisados da área de ensino Ciências Humanas e Sociais se encontram satisfeitos em relação aos componentes seleção, incentivos e avaliação. Pode-se dizer, ainda, que os docentes pesquisados desta área de ensino são os únicos que se encontram satisfeitos em relação aos componentes da política de recursos humanos incentivos e avaliação. Ainda, os componentes participação, carreira e a política salarial, este decorrente do anterior, apresentam os mesmos pontos médios de respostas, tanto a nível institucional como a nível pessoal, localizados na área de insatisfação de baixa para média:
- e) Os professores pesquisados da área de ensino de Ciências Contábeis percebem que, a nível pessoal, os componentes recrutamento e participação geram satisfação e insatisfação, a nível institucional. Para os demais componentes, tem-se insatisfação de baixa para média, quando se consideram os dois níveis:
- f) Os professores pesquisados da área de ensino de Ciências da Educação, a nível pessoal, encontram-se satisfeitos e, a nível institucional, insatisfeitos, em relação ao componente participação. Os

outros componentes apresentam seus pontos médios de respostas na área de insatisfação; e

- g) Os professores pesquisados da área de ensino Ciências Administrativas encontram-se insatisfeitos a nível pessoal (insatisfação de média para alta) em relação ao componente carreira. A nível institucional, tem-se insatisfação de média para alta em relação aos componentes participação e carreira.

5. CONCLUSÕES/SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões relativas aos resultados do estudo, assim como as sugestões e recomendações decorrentes da pesquisa.

5.1. Conclusões

Neste estudo, buscou-se verificar o grau de satisfação/insatisfação dos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste, em relação aos componentes da política de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, incentivos, participação, carreira, avaliação de desempenho e promoção) implementados pela Instituição. Perseguindo este objetivo, investigou-se a política de recursos humanos praticada na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) e a constante no plano formal da Instituição, escrita no seu Regimento Unificado.

A partir da análise dos dados, passa-se a responder as perguntas de pesquisa que nortearam o desenvolvimento deste estudo.

- 1) Qual o grau de satisfação dos docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste em relação aos componentes da política de recursos humanos implementados pela Instituição?

Pelo fato de que os pontos médios de respostas obtidas para cada componente da política de recursos humanos (recrutamento, seleção, treinamento, incentivos, participação, carreira, avaliação de desempenho e promoção) estarem situados na área de insatisfação, observa-se, a nível institucional, insatisfação generalizada dos docentes em relação aos componentes analisados.

Em relação ao componente recrutamento, observa-se que a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não utiliza procedimentos adequados para atração de candidatos qualificados. A prática usual, no recrutamento de professores, é a de estabelecer contatos informais com os diversos segmentos da instituição e da sociedade em busca de professores para o ensino. Ainda verificou-se que a instituição não incentiva o aproveitamento de recursos humanos internos, não investiga o potencial do mercado externo e desconsidera os passos necessários para aproximar o candidato mais qualificado ao cargo claramente definido. Esse procedimento para recrutar professores insatisfaz o corpo docente, uma vez que, provavelmente, tem efeitos negativos na qualificação do corpo docente enquanto categoria.

A nível pessoal, os docentes pesquisados em relação ao componente recrutamento encontram-se satisfeitos. Esse fato nos leva a concluir que, provavelmente os mecanismos informais utilizados pela instituição para atrair professores provocam satisfação, já que os professores são convidados a lecionar na instituição por amigos que já lecionam, ou por terceiros que os indicam, sem a observância de maiores requisitos, além do mínimo exigido para ocupar as vagas existentes.

Em relação ao componente seleção, já era esperada a insatisfação dos docentes pesquisados uma vez que o processo seletivo está vinculado à etapa de recrutamento e aos demais componentes de uma política de recursos humanos.

Desse modo, pelo fato de predominar a utilização de mecanismos informais na fase de recrutamento, a seleção dos futuros professores é realizada pelos coordenadores de curso, chefes de departamento e equipe dirigente de modo subjetivo, ou seja, resume-se em percepções de "simpatia" ou "antipatia" em relação ao candidato, ficando em segundo plano a análise dos aspectos considerados importantes para o desempenho da atividade de professor. A ausência de critérios objetivos no processo de seleção do futuro docente gera insatisfação a nível institucional nos professores, o que está de acordo com os argumentos de AQUINO (1980). Nas organizações universitárias, o processo seletivo reveste-se de importância fundamental no sentido de que a utilização de critérios adequados para a contratação do futuro docente, com objetivo de obter pessoal qualificado, tem efeitos diretos no desempenho global da instituição.

Quando a política de seleção é analisada a nível pessoal, os professores pesquisados demonstram estar satisfeitos, pelas facilidades encontradas em integrar o quadro de professores da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE). A ausência de critérios e métodos de avaliação faz com que esse componente ocorra através de um convite informal para lecionar, que, por sua vez, é motivo de satisfação, pois não requer prova de títulos, verificação da capacidade didática e de conhecimentos.

A insatisfação dos docentes no que se refere ao componente sistema de carreira a nível institucional e pessoal ocorre pelo fato de que as categorias de professor responsável e auxiliar não são atrativas, ou seja, observa-se a não-relação entre qualificação e atividades desenvolvidas com os salários pagos pela instituição.

Dessa forma a falta de motivação em busca de maior qualificação é explicada pela inexistência de um sistema de carreira que motive os professores a desenvolverem suas aptidões para o seu desempenho profissional.

Para o componente participação, observa-se insatisfação nos docentes pesquisados da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) a nível institucional e satisfação a nível pessoal. A insatisfação a nível institucional ocorre pelo fato de não se visualizar a participação dos professores nas decisões tomadas pelos seus dirigentes na definição de estratégias e políticas no campo do ensino, pesquisa e extensão. Desse modo parece que se torna necessário, conforme argumenta GRILLO (1986), buscar formas participativas que concillem uma adequada representatividade, mesmo que essa busca exija tempo e paciência.

A nível pessoal observa-se que as percepções dos pesquisados parecem estar fundamentadas na relação informal entre professor e professor, professor e chefe de departamento, e professor e equipe dirigente, sem necessariamente implicar influência nas decisões sobre ensino, pesquisa e extensão.

Como o componente incentivos é um dos mecanismos propulsores da motivação, sua presença é indispensável em qualquer plano de desenvolvimento de recursos humanos. Observa-se na FUNDESTE que a ausência desse componente insatisfaz os professores pesquisados, a nível insti-

tucional e pessoal. Isto pode ser explicado pela precária estrutura de carreira, e de treinamento, que inibem o desenvolvimento pessoal e profissional do docente. De acordo com GRILLO (1986), os incentivos se constituem num dos componentes que fortemente influenciam a carreira e devem integrar todo programa de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. Os incentivos servem, ainda, de fundamento para que se consiga, de um lado, a realização das necessidades do corpo docente e, de outro, a eficiência e eficácia da instituição.

Em relação ao componente treinamento, constata-se insatisfação dos docentes, tanto a nível institucional, quanto a nível pessoal, já que os docentes não se encontram estimulados a participar de cursos de aperfeiçoamento. Outro aspecto que fica transparente é que a FUNDESTE promove cursos sem, no entanto, buscar formas que compatibilizem as necessidades dos treinandos com as metas de ensino, pesquisa e extensão da instituição. A prática institucional da política de treinamento para os professores contrapõe-se aos argumentos de CARVALHO (1974) e de GRILLO (1986), em relação a esse componente.

Face a essas colocações, observa-se que a insatisfação gerada em relação ao componente treinamento parece estar associada, a diferentes aspectos, como por exemplo: falta de incentivos, pouca oportunidade para participar de cursos, seminários, desvinculação entre treinamento/carreira/incentivos e os conteúdos dos programas, entre outros.

Em decorrência da implementação inadequada dos componentes da política de recursos humanos já analisados, é lógico que os pesquisados se encontrem insatisfeitos a nível institucional e pessoal com o componente avaliação. Isto porque, como se pode observar, não existe, para os docentes da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste

(FUNDESTE), um sistema de incentivos, uma política de treinamento e desenvolvimento, um plano atrativo de carreira, e outros componentes para dar sustentação e prosseguimento aos aspectos identificados com a avaliação. A dissociação do sistema de avaliação do desempenho docente com os demais componentes de uma política de recursos humanos leva à ineficiência de qualquer programa de avaliação (GRILLO, 1986; PONTES, 1986).

Se na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não se visualiza a existência estruturada de outros componentes, já era de se esperar a ausência de um efetivo mecanismo de promoção, gerando, por sua vez, insatisfação nos professores a nível institucional e pessoal. A precariedade da estrutura de carreira, como já foi ressaltado, inviabiliza a implementação de um sistema de promoção que seja o propulsor da mesma.

Verifica-se, dessa forma, que o componente promoção confunde-se com iniciativas isoladas e superficiais das coordenações de curso em incentivar o "bom professor" e tentar "assessorar o mau professor". A operacionalidade objetiva dos incentivos e assessoramentos configura-se em elogios informais ou observações sobre o plano de aula que não foi entregue, ou ainda podem referir-se a críticas oriundas do corpo discente.

Em síntese, conclui-se que a insatisfação manifestada pelos docentes a nível institucional ocorre pelo fato de que, na instituição analisada, não há associação entre os diversos componentes da política de recursos humanos estudados. Por exemplo, não vale a pena a instituição oferecer cursos de treinamento, sem, no entanto, preocupar-se com o conteúdo ministrado, com os incentivos que a instituição tem a oferecer para os professores e com a finalidade desses programas. O

treinamento de professores sem a perspectiva de progressão na carreira, e sem alteração nos salários parece ser um modo utópico de estímulo para o desenvolvimento e aprimoramento de seus recursos humanos. Em decorrência desses aspectos, tem-se na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), um sistema de promoções sem critérios definidos e um sistema de avaliação isento de padrões objetivos, ou seja, os resultados obtidos pelo instrumento servem apenas para apontar as deficiências, sem, no entanto, serem utilizados em programas de treinamento e desenvolvimento de professores para suprir as deficiências identificadas.

A nível pessoal, conclui-se que a satisfação demonstrada pelos professores pesquisados em relação aos componentes recrutamento, seleção e participação explica-se pelo fato de prevalecerem preferências pelos aspectos informais nesses componentes. Essa constatação é coerente com os resultados do estudo, já que os pesquisados atribuem importância fundamental aos aspectos informais em detrimento dos aspectos formais, pelo fato de que é muito mais interessante ser recrutado, selecionado e participar sem maiores compromissos formais com a instituição. Como já foi ressaltado, o "tapa-buracos", no caso específico da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), parece ser o critério chave para o seu funcionamento e desenvolvimento. Ainda, como foi visto na caracterização dos pesquisados, é natural que isto ocorra, uma vez que, tem-se, nessa instituição, a predominância de professores em regime de hora-aula, sem interesses com as atividades de pesquisa e extensão. Esse fato coloca a qualidade de ensino como assunto de importância secundária já que, na percepção dos pesquisados, parece ser mais interessante discutir a instituição a nível informal.

2) Existem diferentes níveis de satisfação dos docentes pesquisados em relação à política de recursos humanos, quando se considera cada área de ensino?

Quando se comparam as diferentes áreas de ensino, conclui-se que:

a) Os pesquisados da área de ensino de Ciências Jurídicas encontram-se satisfeitos a nível institucional e pessoal com os componentes recrutamento, seleção e treinamento, implementados pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE).

Em relação ao componente participação, observa-se que, a nível institucional, os pesquisados dessa área de ensino se encontram insatisfeitos, enquanto a nível pessoal, esses professores acham-se satisfeitos.

A satisfação dos pesquisados em relação aos componentes recrutamento e seleção, a nível pessoal e institucional, explica-se pelo fato de que o recrutamento é executado pelo Departamento de Ciências Jurídicas, com objetivo de identificar professores com pós-graduação, experiência no magistério superior e disponibilidade de tempo. Os critérios adotados têm impacto de valorização, no sentido de que o professor se encontra dentro de um perfil de professor que interessa ao departamento, diferenciando-o dos demais profissionais que não atendem aos quesitos estipulados:

- b) Ocorre satisfação dos docentes da área de ensino de Ciências Humanas e Sociais, a nível institucional, em relação as atividades de aperfeiçoamento oferecidas pela instituição. A nível pessoal, percebe-se que os professores dessa área de ensino encontram-se satisfeitos com os componentes seleção, incentivos e avaliação de desempenho. A satisfação dos professores, a nível institucional, ocorre pelo fato de que todos os respondentes já fizeram curso de especialização depois da graduação. Vale mencionar, ainda, que esses respondentes a nível institucional encontram-se indecisos em relação aos componentes recrutamento e seleção;
- c) Os docentes pesquisados da área de ensino de Ciências da Educação consideram, a nível institucional, que os componentes participação, recrutamento, carreira e promoção são os que mais propiciam insatisfação, ou seja, esses componentes apresentam seus pontos médios de respostas na área de insatisfação de média para alta;
- d) ~~Os professores pesquisados da área de ensino de Ciências Exatas~~ encontram-se satisfeitos, a nível pessoal, com os componentes recrutamento, seleção e participação, o que não é coerente com as respostas obtidas para o nível institucional;
- e) Os professores pesquisados da área de ensino de Ciências Humanas e Sociais se encontram satisfeitos, a nível pessoal, em relação aos componentes seleção, incentivos e avaliação de desempenho, situação que não se conforma com os resultados obtidos para a Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Deste (FUNDESTE), como um todo;

- f) Os professores pesquisados da área de ensino de Ciências Contábeis percebem que os componentes recrutamento e participação geram satisfação, a nível pessoal, e insatisfação, a nível institucional. Há conformidade dos resultados dessa área de ensino com os da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE), como um todo, apenas a nível institucional; e
- g) Os professores pesquisados da área de ensino de Ciências da Educação se encontram satisfeitos, a nível pessoal, apenas em relação ao componente participação.

Em síntese, conclui-se que ocorrem diferenças nas percepções dos pesquisados em relação à satisfação/insatisfação para com os componentes da política de recursos humanos, a nível institucional e pessoal, quando são consideradas as diferentes áreas de ensino. Ainda, em algumas áreas de ensino, são encontrados pontos médios de respostas localizados na área de satisfação/insatisfação, tanto a nível institucional como a nível pessoal, não representando congruência com os resultados obtidos na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste, como um todo.

- 3) Qual a discrepância entre a política de recursos humanos estabelecida formalmente pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) e sua real implementação?

As discrepâncias que são observadas entre a política de recursos humanos estabelecida a nível formal e sua real implementação ocorrem pelo fato de que:

- a) A seleção na Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) é realizada mediante a utilização de mecanismos informais nas suas diferentes fases, contrariando o que consta no artigo 95 do Regimento Unificado do CES/FUNDESTE.
- b) Os incentivos utilizados na prática pela Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE) não são congruentes com os conteúdos contidos no capítulo X do Regimento Unificado, no seu artigo 64, onde se verifica que a instituição deveria incentivar a pesquisa com todos os meios ao seu alcance, através de concessão de auxílios, concessão de bolsas especiais de pesquisa, formação de pessoal em cursos de pós-graduação, promoção de congressos e seminários, divulgação dos resultados e instituição de prêmios anuais ao corpo docente por trabalhos realizados. Esses pontos permanecem apenas no nível formal, contrariando o plano real, pois não se pode considerar a formação de pessoal em curso de pós-graduação um incentivo. A instituição não subsidia esses cursos, uma vez que são de responsabilidade dos que realizam os mesmos.
- c) A discrepância observada em relação ao componente treinamento fica evidente quando se observa que é dever do CES/FUNDESTE aperfeiçoar seu corpo docente, técnico e administrativo, através de cursos, e assegurar meios e recursos para a plena liberdade de estudos, pesquisas, ensino e extensão. A discrepância ocorre porque não existe um sistema de incentivos e, como já foi ressaltado, a instituição procura oferecer cursos, mas não assegura meios e recursos para a realização dos mesmos.

Em síntese, conclui-se que as discrepâncias que ocorrem em relação aos componentes da política de recursos humanos (seleção, incentivos e treinamento) fazem com que os demais componentes sejam implementados de maneira inadequada, haja vista a associação entre eles.

5.2. Sugestões

De acordo com os resultados do estudo realizado, sugere-se alguns pontos que poderão levar à reformulação da política de recursos humanos para os professores da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste.

- a) Eliminação do regime hora aula do quadro de professores da Instituição;
- b) Reavaliação dos processos de recrutamento e seleção vigentes, com adoção de critérios objetivos e definidos, para avaliação do corpo docente, quando da sua entrada na Instituição;
- c) Orientação dos cursos de especialização e aperfeiçoamento para as reais necessidades dos professores com vistas ao seu aprimoramento;
- d) Criação de um efetivo sistema de carreira, com ampliação de níveis, vinculados à titulação do professor e relacionados a uma política salarial que valorize a qualificação docente;

- e) Criação e implementação de um sistema de incentivos, através de licenças e prêmios, que valorize os trabalhos técnicos e científicos produzidos pelos professores;
- f) Criação e implementação de uma política de apoio ao afastamento de professores para mestrado e doutorado;
- g) Criação e efetivação de um sistema de promoção que valorize a experiência e o merecimento, através de critérios objetivos que considerem a qualificação e titulação do professor e o tempo de serviço dedicado à instituição;
- h) Elaboração de um instrumento uniforme de avaliação do desempenho, para uso sistemático, para avaliar o desempenho dos professores, o que servirá para o desenvolvimento de programas de treinamento e promoções.
- i) Promoção de ampla participação do corpo docente no processo de avaliação e reestruturação da política de recursos humanos; e
- j) Alocação de recursos financeiros no orçamento geral da instituição para a reestruturação da política de recursos humanos para professores.

5.3. Recomendações para futuros estudos na área

Ao finalizar o estudo, observa-se que diversos aspectos relacionados à temática desenvolvida não foram investigados. Portanto, pode-se recomendar que novos estudos devam ser desenvolvidos para:

- a) Verificar o grau de satisfação/insatisfação dos docentes em relação a política de recursos humanos, considerando sua titulação, regime de trabalho, idade e procedência.
- b) Desenvolver, de forma comparativa, um estudo no Sistema Fundacional de Santa Catarina, para se verificar a ocorrência ou não de diferenças nos graus de satisfação/insatisfação em relação aos componentes da política de recursos humanos analisados nesse trabalho.

B. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMBONI, Nério. Liderança, comunicação e clima organizacional : um estudo comparativo dos centros e departamentos de ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, UFSC, 1986. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- AQUINO, Gleber Pinheiro de. Administração de recursos humanos: uma introdução. São Paulo : Atlas, 1980.
- ASGH, Slomon Elliot. Psicologia social. 4. ed. São Paulo : Nacional, 1977.
- BALDRIDGE, J. Victor et alii. Estructuración de política e liderargo e efective en la educación superior. México : Noema Editores, 1982.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Objetivos motivacionais e estilos de comportamento. Revista de Administração, São Paulo, v. 13, p.11-32, Jan./mar. 1978.
- BERGQUIST, William H., PHILLIPS, Steven R. Components of an effective faculty development program. Journal of Higher Education, v.46, n.2, p.177-211, 1975.
- BERNARDES, Giro. Sociologia aplicada à administração : o comportamento organizacional. São Paulo : Atlas, 1984.
- BORDENAVE, Juan E. Dias. O que é participação. 4. ed. São Paulo : Brasiliense, 1986.
- BRUYNE, Paul de et alii. Dinâmica de pesquisa em ciências sociais. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1977.

- CARVALHO, Antonio Vieira de. Desenvolvimento de recurso humanos na empresa. São Paulo : Pioneira, 1974.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo : Atlas, 1981.
- , Recursos humanos. Edição Compacta. São Paulo : Atlas, 1985.
- CORADI, Carlos Daniel. O comportamento humano em administração de empresas. São Paulo : Pioneira, 1985.
- FERNANDES, Eda Conte, BOOG, Gustavo G. Gerência de recursos humanos : obstáculos e oportunidades dos anos 80. Revista de Administração, São Paulo, v. 13, n.4, out./dez. 1983.
- FERNANDES, Marco Antônio Brandão. Perda de poder aquisitivo do magistério público estadual do Rio de Janeiro no período 1950/1977. Rio de Janeiro, UFRJ, 1978. Dissertação (Mestrado em Educação), Curso de Pós Graduação em Educação, Universidade Federal do Rio de Janeiro.
- FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. 2.ed. São Paulo : Atlas, 1980.
- Fundação de Ensino e Desenvolvimento do Oeste. Regimento Unificado. Chapecó, 1988. 41p.
- GETZELS, J.W. A social psychology of education. In : Lindzey, Aronson. The hand book of Social Psychology. 2. ed. N.Y : Addison Wesley Publishing, v.5, 1989.
- GOOD, W.J., HATT, P.K. Métodos em pesquisa social. 6. ed. São Paulo : Nacional, 1977.
- GRILLO, Antonio Niccoló. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In : Liderança e administração na Universidade, Florianópolis : OEA - UFSC, 1988. p. 93-105.

- HARTUNG, Frank E. Necessidade. In : Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro : F.G.V., 1986. p. 812.
- HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth. Psicologia para administradores : a utilização de recursos humanos. 2. ed. São Paulo : EPU, 1977.
- HILDEBRAND, Juliana Maes. Estilos de liderança e satisfação no trabalho : um estudo na Companhia Catarinense de Águas e Saneamento. Florianópolis, UFSC, 1988. (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- LANGROD, Georges. Para uma abordagem global dos problemas de pessoal na administração pública. Revista de Serviço Público, Brasília, p. 143-165, set./dez. 1973.
- LOBOS, J. Teoria sobre a motivação no trabalho. Revista de Administração de empresas, Rio de Janeiro, v.15, n.2, p.17-25, mar/abr. 1975.
- LODI, João Bosco. Recrutamento de pessoal. 2. ed. São Paulo : Pioneira, 1976.
- KOLASA, Blair J. Ciência do comportamento na administração. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos, 1978.
- MARCONI, Marina de A., LAKATOS, Eva Maria. Técnicas de pesquisa : planejamento e execução de pesquisas, amostras e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. São Paulo : Atlas, 1982.
- MARINHO, Maria de Salette Corrêa. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho: um balanço crítico. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.28, n.4, p. 41-48, out/dez. 1988.
- MATTOS, Ruy de Alencar. O desenvolvimento de recursos humanos na administração pública. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro, v.18, n.3, p.4-24, jul./set. 1982.

- MOTTA, Paulo Roberto. A proposta de participação na teoria gerencial : a participação indireta. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro : F.G.V., p. 54-70, Jul/set. 1981.
- PAULSEN, A. Satisfação. In : Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro : F.G.V., 1980. p. 1096.
- PONTES, B.R. Avaliação de desempenho : uma abordagem sistêmica. 2. ed. São Paulo Editora Ltda., 1986.
- RAMALHO, Newton Corrêa. O fator humano na empresa : aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Rio de Janeiro : Livros Técnicos e Científicos; Brasília : Ed. da Universidade de Brasília, 1977.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. Administração e estratégia do desenvolvimento : elementos de uma sociologia especial da administração. 4.ed. Rio de Janeiro : F.G.V., 1966.
- REIS, Severina de Oliveira. Desenvolvimento docente na Universidade do Amazonas. Florianópolis, UFSC, 1987. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- RIGGS, Fred W. Administração nos países em desenvolvimento. Rio de Janeiro: F.G.V., 1968.
- RIGGS, Fred W. A ecologia da administração pública. Rio de Janeiro : F.G.V., 1964.
- ROCHA, Lucia Maria da França et alii. Programa de avaliação da reforma universitária : a relação pesquisa - ensino nas instituições de ensino superior. In : Reunião Anual da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração. ANPAD, 9, 1985. Belo Horizonte. ANAIS... Florianópolis : Ed. da UFSC, 1985. p. 326-348.

- RUDIO, F.V. Introdução ao projeto de pesquisa científica. 6. ed. Petrópolis : Vozes, 1982.
- SANDER, Benno. Educação brasileira : valores formais e valores reais. São Paulo : Ploneira, 1977.
- SBRAGIA, R., MAXIMIANO, A.C.A. Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho. Revista de Administração, São Paulo, v.15, n.1, p. 7-17, Jan./mar. 1980.
- SELLTIZ, et alii. Métodos de pesquisa nas relações sociais. 2. ed. São Paulo : EPU, 1987.
- SHEIN, Edgar H. Psicologia organizacional. 3.ed. Rio de Janeiro : Prentice Hall do Brasil Ltda., 1982
- TOLEDO, Flavio de. O que são recursos humanos. 4. ed. São Paulo : Brasiliense, 1985.
- TOLEDO, Flávio de. Recursos humanos no Brasil : mudanças, crises e perspectivas. São Paulo : Atlas, 1981.
- VAHL, Teodoro Rogério. A privatização do ensino superior : causas e conseqüências. Florianópolis : UFSC, 1980.
- WERTHER JR., William B., DAVIS, Keith. Administração de pessoal e recursos humanos. São Paulo. McGraw Hill do Brasil, 1983.

ANEXO 1

Prezado(a) Professor(a):

Este questionário tem por finalidade a coleta de dados para a conclusão de minha dissertação de Mestrado, que aborda a "Política de Recursos Humanos e Satisfação de Docentes na FUNDESTE".

Além de importantes para a conclusão da referida dissertação, suas respostas permitirão elaborar um diagnóstico da instituição nesta área.

Nas folhas seguintes você encontrará várias questões que abordam os diversos componentes de uma política de pessoal para docentes. Esses componentes encontram-se divididos em dois blocos: Um refere-se ao nível institucional e o outro ao nível pessoal. No primeiro bloco, o docente deverá expressar sua opinião, considerando os aspectos da política de pessoal para docentes da instituição de modo geral, procurando não analisar o seu caso especificamente. No segundo bloco, ao contrário, deverá responder o questionário fundamentando-se na sua situação pessoal dentro do quadro da política de pessoal para docentes da instituição.

As questões foram formuladas de modo a permitir que você expresse sua opinião em relação aos pontos abordados.

As respostas serão utilizadas, exclusivamente, na composição do quadro referencial do estudo, não ocorrendo a menor preocupação de identificação individual.

Assim, espero poder contar com sua compreensão e ajuda indispensáveis ao sucesso do meu trabalho.

Agradeço, antecipadamente, sua colaboração.

NARBAL SILVA,
Mestrando do Curso de Pós-Graduação em Administração Pública
Universidade Federal de Santa Catarina

OBS.: Solicito a devolução do questionário à Secretaria do seu departamento até ___/___/___.

PRIMEIRA PARTE: DADOS BÁSICOS**01. ÁREA DE CONHECIMENTO**

- 1.1 Ciências Administrativas ()
- 1.2 Ciências da Educação ()
- 1.3 Ciências Contábeis ()
- 1.4 Ciências Jurídicas ()
- 1.5 Ciências Humanas e Sociais ()
- 1.6 Ciências Exatas ()

02. QUALIFICAÇÃO (MAIS ELEVADA)

- 2.1 Pós Doutorado ()
- 2.2 Doutorado ()
- 2.3 Mestrado ()
- 2.4 Especialização ()
- 2.5 Graduação ()

03. REGIME DE TRABALHO

- 3.1 40 (quarenta) horas ()
- 3.2 20 (vinte) horas ()
- 3.3 Regime hora/aula (Prof horista) ()

04. TEMPO DE SERVIÇO COMO DOCENTE NA FUNDESTE

- 4.1 Menos de dois anos ()
- 4.2 De dois anos completos a 4 incompletos ()
- 4.3 De quatro anos completos a 6 incompletos ()
- 4.4 De seis anos completos ou mais ()

05. TEMPO DE RESIDÊNCIA NA REGIÃO DE ABRANGÊNCIA DO CES/FUNDESTE

- 5.1 Menos de 01 (um) ano ()
5.2 De um ano completo a 3 anos incompletos ()
5.3 De três anos completos a 05 anos incompletos ()
5.4 De cinco anos completos a 07 anos incompletos ()
5.5 De sete anos completos ou mais ()

06. LOCAL DE ORIGEM

- 6.1 Chapecó ()
6.2 Outro município () Qual? _____

07. INSTITUIÇÃO QUE TRABALHA ALÉM DA FUNDESTE _____

08. CARGO QUE OCUPA? _____

09. SEXO

- 09.1 Masculino ()
09.2 Feminino ()

SEGUNDA PARTE: ASSINALE COM UM "X" UMA OPÇÃO PARA CADA QUESTÃO.

A opção escolhida deve refletir sua opinião em relação a satisfação com os componentes da política de pessoal da Instituição.

NÍVEL INSTITUCIONAL: Refere-se a política de pessoal para docentes da Instituição, analisada pelo professor de modo geral, considerando a política de pessoal como um todo, sem levar em conta seu caso em particular.

01. Na sua opinião, os procedimentos utilizados pela Instituição, para recrutamento de professores, com objetivo de atrair indivíduos potencialmente capazes para ministrar aulas:

OBS. RECRUTAMENTO: é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente capazes e qualificados para ocupar cargos dentro da organização.
Ex.: anúncio em jornais, televisão, etc....

- | | |
|----------------------------|-----|
| A) SATISFAZ TOTALMENTE | () |
| B) SATISFAZ | () |
| C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA | () |
| D) INSATISFAZ | () |
| E) INSATISFAZ TOTALMENTE | () |

02. Os procedimentos de seleção, utilizados pela instituição, para selecionar professores que desenvolvam atividades de ensino:

OBS. SELEÇÃO: É uma atividade de escolha, de filtragem dos indivíduos na entrada da organização, Pressupõe a utilização de testes, entrevistas, análise de currículo, etc...

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

03. A participação dos professores nas decisões tomadas pela instituição, em relação ao ensino, pesquisa e extensão:

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

04. O sistema de carreira para professores estabelecido pela instituição:

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

05. A política salarial para os professores da instituição, considerando sua qualificação e atividades desenvolvidas:

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

06. O sistema de recompensa adotado pela instituição para estimular a produção docente de trabalhos técnicos e científicos:

OBS. SISTEMA DE RECOMPENSA: Refere-se aos prêmios e licenças concedidos pela instituição, com o objetivo de aumentar o grau de motivação do indivíduo.

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

07. As oportunidades oferecidas pela instituição para que os professores aumentem seus conhecimentos através de cursos, congressos, seminários, etc...

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

08. As atividades oferecidas pela Instituição direcionadas para a qualificação docente, considerando-se o fato de estarem ou não afinadas com as necessidades dos professores:

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

09. A relação existente entre participação em cursos, seminários, congressos, etc, e desenvolvimento profissional proporcionado pela Instituição, através da progressão funcional por um plano de carreira:

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

10. O sistema de avaliação do desempenho docente, utilizado pela Instituição para acompanhar as atividades dos professores:

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

11. Os critérios utilizados pela instituição para promoção do corpo docente através da carreira:

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

NÍVEL PESSOAL: Refere-se a opinião do professor em relação a política de pessoal para docentes, considerando sua situação em particular.

01. O modo como você tomou conhecimento do interesse da Instituição por suas atividades como professor. Por ex. através da televisão, jornais, amigos, professores que lecionam na instituição.

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

02. Os procedimentos de seleção, utilizados pela Instituição para sua contratação como docente.

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

03. A sua participação nas decisões tomadas pela Instituição em relação as atividades que você desenvolve.

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

04. A perspectiva oferecida pela instituição para sua progressão em um plano de carreira docente:
- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
 - B) SATISFAZ ()
 - C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
 - D) INSATISFAZ ()
 - E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()
05. O salário pago pela instituição, em retribuição as suas atividades de ensino:
- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
 - B) SATISFAZ ()
 - C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
 - D) INSATISFAZ ()
 - E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()
06. O incentivo dado pela instituição para sua produção de trabalhos técnicos e científicos:
- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
 - B) SATISFAZ ()
 - C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
 - D) INSATISFAZ ()
 - E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()
07. As oportunidades oferecidas pela instituição para que você obtenha conhecimento através de cursos, congressos, seminários, etc...
- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
 - B) SATISFAZ ()
 - C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
 - D) INSATISFAZ ()

E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

8. As oportunidades oferecidas pela instituição para sua qualificação como docente, considerando o direcionamento dos programas para a satisfação de suas necessidades como professor:

A) SATISFAZ TOTALMENTE ()

B) SATISFAZ ()

C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()

D) INSATISFAZ ()

E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

09. A sua participação em cursos, seminários, congressos, etc..., e posterior ascensão funcional pelo plano de carreira da instituição:

A) SATISFAZ TOTALMENTE ()

B) SATISFAZ ()

C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()

D) INSATISFAZ ()

E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

10. O sistema de avaliação do desempenho docente utilizado pela instituição para avaliar suas atividades como professor:

A) SATISFAZ TOTALMENTE ()

B) SATISFAZ ()

C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()

D) INSATISFAZ ()

E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

11. Os critérios adotados pela instituição para sua promoção funcional pelo plano de carreira:

- A) SATISFAZ TOTALMENTE ()
- B) SATISFAZ ()
- C) NÃO TEM OPINIÃO FORMADA ()
- D) INSATISFAZ ()
- E) INSATISFAZ TOTALMENTE ()

OBS. Antes de devolver, verifique se não deixou nenhuma questão em branco.

ANEXO 2

LEVANTAMENTO DA POLÍTICA DE PESSOAL PARA O CORPO DOCENTE DA INSTITUIÇÃO ATRAVÉS DE ENTREVISTA COM A EQUIPE DIRIGENTE.

1. Quais são os procedimentos de recrutamento utilizados pela instituição para atrair professores potencialmente capazes para ministrar aulas ?
2. Quais são os critérios adotados pela instituição para seleção de professores que desenvolvam atividades de ensino ?
3. Quais são os meios de participação do corpo docente nas decisões tomadas pela instituição em relação ao ensino, pesquisa e extensão?
4. Qual é o sistema de carreira adotado pela instituição para a progressão funcional do corpo docente ?
5. Qual é a política salarial da instituição para o corpo docente ?
6. A instituição possui um sistema de recompensa para estimular a produção dos professores de trabalhos técnicos e científicos ?
7. Quais são as oportunidades oferecidas pela instituição para a participação do seu corpo docente em cursos, congressos, seminários e outras formas de treinamento ?
8. Qual é o sistema de avaliação do desempenho docente adotado pela instituição para acompanhar as atividades de ensino dos professores?

9. Quais são os critérios adotados pela instituição para promover seu corpo docente através do plano de carreira ?

ROTEIRO DE ENTREVISTA APLICADA AOS CHEFES DE DEPARTAMENTO E COORDENADORES DE CURSO.

1. Qual é a sua opinião em relação aos procedimentos utilizados pela instituição para recrutar professores?
2. Qual é a sua opinião em relação aos procedimentos de seleção, utilizados pela instituição, para selecionar professores que desenvolvam atividades de ensino?
3. Qual é a sua opinião em relação à participação do corpo docente nas decisões tomadas pela instituição em relação ao ensino, pesquisa e extensão?
4. Qual é a sua opinião em relação ao sistema de carreira estabelecido pela instituição para o seu corpo docente?
5. Qual é a sua opinião em relação à política salarial para os professores da instituição?
6. Qual é a sua opinião em relação aos incentivos oferecidos pela instituição para estimular o desempenho dos professores?
7. Qual é a sua opinião em relação às atividades de treinamento e desenvolvimento oferecidas pela instituição para o corpo docente?
8. Qual é a sua opinião em relação ao sistema de avaliação de desempenho dos professores utilizado pela instituição?
9. Qual é a sua opinião em relação aos critérios utilizados pela instituição para promoção do seu corpo docente?

ANEXO 3

QUADRO 1 - LOCAL DE TRABALHO DOS DOCENTES PESQUISADOS

11 UCRE - UNIDADE DE COORDENAÇÃO REGIONAL DE EDUCAÇÃO
SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
AMOSC - ASSOCIAÇÃO DOS MUNICÍPIOS DO OESTE DE SANTA CATARINA
ESCRITÓRIO DE ADVOCACIA
ARDUÍNO GALINA S/A
AUTÔNOMO
BANCO DO BRASIL S/A
CAIXA ECONÔMICA FEDERAL
COLÉGIO BOM PASTOR
COLÉGIO ESTADUAL
COOPERATIVA CENTRAL OESTE CATARINENSE S/A
E.B. MOTTA PIRES
EMPRESA PRIVADA
ESCRITÓRIO PARTICULAR
FEMAI
HOSPITAL REGIONAL DE CHAPECÓ
MINISTÉRIO PÚBLICO
MINISTÉRIO PÚBLICO ESTADUAL
PREFEITURA MUNICIPAL
REDE ESTADUAL DE ENSINO
S/A IND. COM. CHAPECÓ
SADIA CONCÓRDIA S/A IND. COM.
SECRETARIA DA EDUCAÇÃO DO ESTADO DE SANTA CATARINA
SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E ADVOCACIA
SERVIÇO PÚBLICO ESTADUAL (SECRETARIA DO OESTE)
SISTEMÁTICA - SISTEMA DE PROCESSAMENTO DE DADOS LTDA.
SPERANDIO S/A COMÉRCIO DE VEÍCULOS
TRACOM - COMERCIAL DE TRATORES E EQUIPAMENTOS LTDA.
FONTE: questionários respondidos

ANEXO 4

QUADRO 2 - CARGOS OCUPADOS PELOS DOCENTES PESQUISADOS EM OUTRAS EMPRESAS

ADMINISTRADOR

ADVOGADO

ANALISTA DE ORGANIZAÇÃO E MÉTODOS

ANALISTA DE SISTEMA

ASSESSOR TÉCNICO EM ENGENHARIA CIVIL

ASSESSORIA DA DIREÇÃO

AUDITOR INTERNO

CHEFE DE RECURSOS HUMANOS

COMPENSADOR

CONTADOR

COORDENADOR DE ORÇAMENTO

ENGENHEIRO CIVIL

FISCAL DE CRÉDITO RURAL/INDUSTRIAL

GERENTE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

ORIENTADOR EDUCACIONAL

PROFESSOR

FUNCIÓNÁRIA DO SEP/CES/FUNDESTE

PROFISSIONAL LIBERAL

PROMOTOR DE JUSTIÇA

PSICÓLOGO INSTITUCIONAL

SUPERVISOR DE SERVIÇOS

SUPERVISOR EDUCACIONAL

FONTE: Questionários respondidos