



## PESSOAS EM IES: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NAS TESES E DISSERTAÇÕES DO PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO DA UFSC

MARLI DIAS DE SOUZA PINTO  
ELIANA MARIA DOS SANTOS BAHIA  
MILTON LUIZ HORN VIEIRA

### RESUMO

Este artigo tem por objetivo caracterizar a Gestão de pessoas em Instituições de Ensino Superior. Trata-se de uma pesquisa exploratório-descritiva, realizada nas bases informatizadas geradas pelos acessos no catálogo *on-line* da Biblioteca Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (BU/UFSC), na elaboração de teses e dissertações dos Programas de Pós-Graduação da UFSC. A abordagem é quali-quantitativa. Acredita-se na atualidade e relevância do assunto e na necessidade de motivar uma discussão, no momento em que o Ensino Superior brasileiro precisa ser repensado e adequado às demandas contemporâneas. Como determinar novas perspectivas de ascensão aos atores responsáveis e diretamente envolvidos com a preparação e desenvolvimento do conhecimento do ser humano-cidadão do futuro? Evidencia-se ainda que a Gestão de Pessoas é um assunto muito atual na área de Administração, mas que, para muitas organizações, é apenas um discurso. Dentre as instituições, destacam-se, especificamente, aquelas de Ensino Superior, cujas ações ainda não são vivenciadas.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas em IES. Gestão de Recursos Humanos em IES. Políticas de Recursos Humanos IES. Produção Científica - Tese e Dissertação.

### 1. INTRODUÇÃO

Uma das grandes expectativas da humanidade, em face das transformações advindas da abertura de mercados, do desenvolvimento tecnológico e de comunicação, entre outras, é aquela de que a Educação, que tem papel relevante e significativo neste novo cenário, deve repensar suas práticas e adequar-se às novas exigências impostas pela contemporaneidade. As Instituições de Ensino Superior (IES), como toda e qualquer organização, só se desenvolvem através da constante busca de conhecimentos, seja na pesquisa, para entendimento de seus problemas, quanto no aproveitamento de conhecimentos já produzidos e que possam solucionar tais problemáticas. Neste contexto de estudo, deve-se atentar para as questões relacionadas à Gestão de Pessoas.

Para Zaccarelli (1986), a administração do Ensino Superior é complexa, e não existe uma única regra ou princípio que seja válido para todas as IES, tanto na administração de recursos humanos como em qualquer outra atividade. Deve-se considerar a clareza e a simplicidade ao explicitar o tipo de IES em foco. Afirma ainda o autor (p. 91) que a administração de recursos humanos, nas universidades, é área fundamental. “Um erro na política de recursos humanos pode custar o declínio da universidade”.

Garcia (2006, p. 79) complementa a importância dos Recursos Humanos em IES ao pontuar que,

uma instituição de ensino, os professores representam o principal elo na cadeia de prestação de serviço. Todavia, usualmente, o setor de recursos humanos não se ocupa deles, tendo sua atividade

basicamente reduzida a questões operacionais, como emissão de folha de pagamento, controle de férias, etc.

O autor citado aponta ainda que são raras as instituições em que o setor de recursos humanos assume uma postura estratégica, comprometida de fato com a geração de agregar valor ao processo educacional, através de consistentes programas de avaliação, certificação e capacitação docente. Complementando essa afirmação, pode-se também verificar a publicação escassa sobre recursos humanos. Tratando-se de políticas, satisfação profissional, motivação, clima organizacional, dentre outros fatores e, especificamente, Gestão de Pessoas em IES, é menor ainda ou quase inexistente a matéria.

A Gestão de Pessoas surge no cenário organizacional após diversas décadas, sendo complementada por movimentos e pelo fortalecimento de estruturas que priorizam as pessoas no seu ambiente de trabalho. De acordo com Chiavenato (1999), Gestão de Pessoas pode ser definida como uma função gerencial que busca a cooperação no alcance de objetivos, tanto da organização quanto dos indivíduos. As organizações têm esse desafio de alinhamento de interesses das pessoas e das organizações como consequência imposta pelo ambiente interno e externo, tais como: globalização, avanços tecnológicos, concorrência, contenção de custos, reestruturação, parcerias e mudanças constantes.

Os profissionais, em qualquer área de conhecimento ou ramo de atividade, devem ser incentivados e desafiados a desenvolver suas lideranças e melhorar suas escalas de competências profissionais e pessoais, prospectando suas carreiras e, especialmente, no Ensino Superior por que, de acordo com Grilo (2001), as “pessoas constituem a essência e o maior patrimônio das IES”.

Pelas considerações elucidadas, entendeu-se ser o momento oportuno e aliado à necessidade de reflexão e discussão sobre Gestão de Pessoas em IES.

O presente artigo foi elaborado para ser apresentado no IX Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul, evento a ser realizado pelo Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária da Universidade Federal de Santa Catarina (INPEAU/UFSC), gestão em que uma das autoras é também pesquisadora.

O Instituto tem, como um dos seus objetivos, ser organismo fomentador de mudanças na condução da Administração Universitária, o que torna oportuno colocar o assunto em pauta, neste Colóquio de tão importante envergadura. Acrescenta-se a estes aspectos a atualidade do assunto, relevância e necessidade de motivar a discussão no momento em que o Ensino Superior brasileiro precisa ser repensado e adequado às demandas contemporâneas, bem como determinar novas perspectivas de ascensão aos atores responsáveis e diretamente envolvidos com a preparação e o desenvolvimento do conhecimento do ser humano-cidadão do futuro.

A realização da pesquisa bibliográfica sobre Gestão de Pessoas em IES, para elaboração do presente estudo, se deparou com a escassa publicação sobre o assunto. A partir dessa constatação, surgiu a determinação dos objetivos do presente artigo: **conhecer** a produção de teses e dissertações dos últimos dez anos sobre Gestão de Pessoas em IES e demais temas desenvolvidos pelos pós-graduandos dos Programas de Mestrado e Doutorado da Universidade Federal de Santa Catarina; **levantar** as publicações de teses e dissertações disponibilizadas na base catalográfica do PERGAMUN da BU/UFSC; **apresentar** o crescimento e a distribuição de publicações por ano; **identificar** a produção de teses e dissertações sobre o assunto nos Programas de Mestrado e Doutorado da UFSC; **analisar** o enfoque de teses e dissertações sobre Gestão de Pessoas em IES, e temas similares na área.

A elaboração de novos conhecimentos é fundamental, e só se torna possível através da realização de pesquisa, que tem sido o caminho para se responder questões e para se construir novas idéias e ideais. A pesquisa é um micromundo humano e, portanto, tem um papel

importante na reconstrução das Ciências da vida como um todo, seja enquanto propósito acadêmico, seja enquanto propósito da vida cotidiana. (PINTO, PATRÍCIO, 1999).

A pesquisa, objeto do presente estudo, tem relevância até mesmo pelo método exploratório utilizado, em que se propôs evidenciar a contribuição da UFSC sobre o assunto, já que existe escassa bibliografia. Espera-se ainda que esse Artigo seja um elo disseminador do conhecimento produzido na Instituição. Trata-se então de uma pesquisa exploratório-descritiva com abordagem quali-quantitativa.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Para maior consistência teórica, apresentam-se considerações sobre as Instituições de Ensino Superior e a Gestão de Pessoas.

### **2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)**

De acordo com o Ministério da Educação e Cultura (MEC), “educação superior” é definida como aquela que é ministrada em instituições de ensino superior públicas ou privadas, possuindo vários graus de abrangência e especialização. Tem como objetivos estimular a criação e a difusão cultural; desenvolver o espírito científico e o pensamento reflexivo; formar, nas diferentes áreas do conhecimento, diplomados aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira; promover o desenvolvimento da ciência e tecnologia; e, desse modo, aprimorar o entendimento do homem e do meio em que este vive. (BRASIL, 2001).

As instituições públicas são criadas, incorporadas e mantidas, sendo administradas pelo Poder Público (federal, estadual e municipal). As instituições privadas com fins lucrativos ou particulares são instituídas e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado. (BRASIL, 2001)

Nas instituições públicas, o ensino superior de graduação e pós-graduação *stricto sensu* é gratuito. Já em relação à pós-graduação *lato sensu*, diversas dessas instituições cobram mensalidades de seus alunos. No que se refere às instituições privadas, há cobrança de mensalidades, tanto na graduação como na pós-graduação.

Segundo a legislação, as IES estão organizadas da seguinte forma:

- a) Universidades - compostas por instituições públicas ou privadas, seu quadro de profissionais tem formação superior, desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão.
- b) Universidades Especializadas - fazem parte IES públicas ou privadas, especializadas em um campo do saber. São desenvolvidas atividades de ensino e pesquisa e extensão, em áreas básicas e/ou aplicadas.
- c) Centros Universitários - são IES públicas ou privadas, que devem oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
- d) Centros Universitários Especializados - podem ser IES públicas ou privadas, que atuam numa área de conhecimento específica ou de formação profissional, devendo oferecer ensino de excelência e oportunidades de qualificação ao corpo docente e condições de trabalho à comunidade escolar.
- e) Faculdades Integradas e Faculdades - podem ser IES públicas ou privadas, com propostas curriculares em mais de uma área do conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum, com a finalidade de formar profissionais de nível superior, podendo ministrar cursos nos vários níveis (sequenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão) e modalidades do ensino.

f) Institutos Superiores ou Escolas Superiores - São IES públicas ou privadas, com finalidade de ministrar cursos nos vários níveis (sequenciais, de graduação, de pós-graduação e de extensão).

g) Centros de Educação Tecnológica - são instituições especializadas em educação profissional, públicas ou privadas, com a finalidade de qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico em segmentos diversos. (BRASIL, 2001).

Atualmente, as IES enfrentam um contexto marcado pela competitividade local, regional e global, pelas exigências governamentais e institucionais, pelos anseios da comunidade acadêmica onde estão inseridas. Diante desse cenário, elas têm buscado uma análise mais aprofundada acerca do desenvolvimento das suas atividades e a consequente qualidade delas resultante, tendo em vista a prestação de contas à sociedade, considerando critérios de excelência, equidade e relevância social. (RODRIGUES, RIBEIRO E SILVA, 2006)

Dependendo do caráter público ou privado, as instituições universitárias, organizadas segundo regime jurídico, têm funções voltadas para o ensino e pesquisa e extensão. Zaccarelli (1986, p. 86) observa que, se tivesse de definir as funções das IES em uma única linha, estas seriam a de “transformar os registros do conhecimento” em “conhecimentos disseminados e usados na sociedade”.

Discorrendo sobre o assunto, Dias Sobrinho (1998) aponta que a Universidade é uma instituição da sociedade, cujos atributos são precisos para fazer ciência e produzir conhecimentos teóricos e práticos, em sentido amplo, formando o Homem e, simultaneamente, a sociedade.

A complexidade administrativa das IES reflete-se também na área da Gestão de Pessoas, em função da responsabilidade administrativa à qual estão subordinadas. Espelham a realidade no âmbito de abrangência da legislação e da esfera federal, estadual, municipal, privada e outras tipologias.

## **2.2 GESTÃO DE PESSOAS EM INSTITUIÇÃO DE ENSINO SUPERIOR (IES)**

O crescimento de IES trouxe como consequência a necessidade de criar processos administrativos, especialmente na área de Gestão de Pessoas, devido, entre muitas questões, à complexidade dessas instituições na perseguição de uma perfeita sintonia entre as competências pessoais e as estruturas organizacionais, na disponibilização de uma sociedade de qualidade de ensino e pesquisa.

Pesquisas sobre pessoas e organizações estão na pauta de discussão de organismos nacionais e internacionais, a partir do entendimento de que essas são o diferencial qualitativo na disponibilização de serviços em todos os segmentos.

Grillo (2001) evidencia que, na Conferência Mundial sobre Educação Superior da UNESCO, ainda em 1998, em Paris, houve, entre as recomendações apontadas, a necessidade do desenvolvimento, pelas instituições de ensino superior, de uma política enérgica de formação de pessoal, estabelecendo diretrizes norteadoras sobre os docentes e educação superior, bem como o preparo adequado do pessoal administrativo.

Pode-se observar, conseqüentemente, que o assunto sobre Gestão de Pessoas em IES faz parte também da pauta de discussão internacional.

A Gestão de Pessoas é uma área que merece especial atenção dos dirigentes institucionais, seja na esfera de IES pública ou privada. De acordo com Morgan (1996), a organização está inserida em um espaço cultural e social e é este espaço que determina a organização administrativa. Toda organização recebe influência do contexto cultural onde se insere, bem como a das pessoas que fazem parte de sua estrutura.

Com relação à evolução de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas, Chiavenato (1999) sinaliza que foram diversos fatores que concorreram para que surgisse a denominação de Gestão de Pessoas, ao invés de Recursos Humanos. Pontua o referido autor que o século XX foi marcante na vida das organizações em geral, representando um período de transformação na forma de tratar as pessoas, de uma visão de recursos produtivos para o trato das pessoas como seres humanos. Este período, foi dividido em três fases distintas, denominadas eras, e assim identificadas: era da Industrialização clássica, neoclássica e da informação :

a) era da industrialização clássica (1900 a 1950): as pessoas eram vistas como recursos de produção, como máquinas ou equipamentos sujeitos a regras e controles. Apresentava um modelo centralizador-disciplinador, em que as decisões se restringiam à alta administração em que as mudanças, em todos os sentidos, eram poucas e lentas.

b) era da industrialização neo-clássica (1950 – 1990) : as pessoas ainda eram tratadas como fator de produção. Mas o ambiente organizacional indicava necessidade de inovação e flexibilidade. Surge uma nova visão de Recursos Humanos, em que pessoas precisam ser administradas. As mudanças começam a ocorrer com uma certa velocidade. Há expansão de mercados até em nível internacional, desenvolvimento tecnológico. Também verificam-se mudanças na estrutura organizacional-funcional das empresas.

c) Era da Informação (1990 em diante): fase de globalização da economia, de novas tecnologias e de transformação nas organizações e em relação às pessoas. Há valorização do conhecimento e do capital intelectual, ou seja, o trabalho manual passa a ser substituído pelo trabalho mental. As organizações se lançam na busca de pessoas talentosas, que utilizem a inteligência, a informação de qualidade no tempo certo, visando à geração de negócios rentáveis. O diferencial competitivo está nas pessoas, no seu envolvimento no processo de alcançar os objetivos e com capacidade para rápida adaptação às mudanças. A Administração de Recursos Humanos cede lugar então à Gestão de Pessoas.

Nessa nova fase de Gestão de Pessoas, as instituições passaram a ver o homem como parceiro em todos os segmentos e também no compartilhamento de informações, bem como participante de decisões. Há um inversão de valores, em que lidar com as pessoas deixou de ser problema para ser solução para as organizações, como vantagem competitiva.

Os autores Davel e Vergara (2001, p. 47) apresentam a definição do termo Gestão de Pessoas como "uma construção social baseada em uma visão particularizada de organização e de pessoas, variando no tempo e no espaço" (p. 47). Pode-se definir Gestão de Pessoas a partir da literatura, como várias atividades que envolvem políticas e práticas para administrar o trabalho das pessoas, desde o recrutamento até o desenvolvimento. Tais políticas são maneiras de as organizações lidarem com as pessoas, buscando atingir os objetivos organizacionais e, por conseguinte, proporcionar condições para o alcance de objetivos individuais.

Nas IES, são os professores e os funcionários que, nos mais diversos níveis de responsabilidade, garantem o funcionamento e permitem o alcance dos objetivos. Em todos os investimentos realizados, são as pessoas que devem ser capazes de, tanto em época de progresso como em estado de crise, reverter situações aparentemente difíceis através de suas competências e da criatividade. As atividades dos atores institucionais são norteadas pela missão institucional. O início do processo se dá pelo recrutamento e seleção, e são diferentes, dependendo da especificidade das IES. Estas recrutam e selecionam os docentes e servidores administrativos por meio de concursos públicos. Os professores, especificamente, são selecionados a partir de uma análise de currículo, bem como pela avaliação da titulação e prática didática, avaliada por uma banca de professores doutores da área e também pela quantidade de publicação relevante.

Nas IES privadas, em sua grande maioria, os docentes e técnicos administrativos são recrutados e selecionados pela análise de currículo. Para o docente, ainda é considerada sua

experiência na disciplina, titulação, quantidade de publicação e apresentação de aula prática sobre a disciplina a uma banca examinadora.

O procedimento de seleção que deve ser observado por todas as IES brasileiras, e é apontado pela Lei de Diretrizes de Base (LDB), refere-se à organização do quadro funcional, que deve conter um terço de mestres e doutores, bem como um terço em regime de tempo integral.

O livro *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária* - do Prof. Grillo (2001, p. 13) sinaliza que, além das medidas impostas pela LDB, somadas às exigências contemporâneas, as universidades são desafiadas a se preparar e voltar sua atenção para

a gestão do seu pessoal, no sentido de propiciar condições adequadas para que professores pesquisadores, técnicos e administradores desenvolvam suas funções de maneira harmoniosa e eficaz, num clima de colaboração mútua, através de ações dirigidas, permanentemente, para o sucesso da Instituição.

As mudanças se refletem nas relações humanas, no âmbito econômico, político, social e cultural. Este dinamismo transformador interfere profundamente nas relações de trabalho dos profissionais em geral, especificamente nas IES e, conseqüentemente, nas questões educacionais que não podem estar afastadas deste contexto. Assim, acredita-se que a gestão de pessoal deve considerar a especificidade da Instituição e do quadro funcional e incluir todas as categorias: professores, pesquisadores, técnicos e administradores como importantes e relevantes na busca do sucesso da instituição, visando a um tratamento igualitário no estabelecimento de normas, incentivos e no desenvolvimento profissional e pessoal desses colaboradores. (GRILLO, 2001).

Muitas tentativas e métodos que promovam o eficaz desenvolvimento de pessoas em IES foram desenvolvidos e devem ainda ter novos avanços, porque, em se tratando em IES, o insumo básico é a inteligência, e as pessoas são, concomitantemente, matéria prima e instrumento de produção intelectual.

Portanto, o assunto e seus temas carecem de discussão pontual, com dirigentes e todos os demais envolvidos, sobre a realidade e a importância do trabalho do professor, dos servidores e de administradores, na busca de alinhamento dos objetivos institucionais com os objetivos das pessoas que dela fazem parte, alinhamento instituído por meio de um consistente programa de Gestão de Pessoas em IES, em consonância com cada realidade.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A partir dos objetivos propostos, os procedimentos metodológicos apontam um estudo que se caracteriza como exploratório–descritivo. Os estudos exploratórios, quando não representam apenas o início de uma pesquisa (fase exploratória), geralmente estão associados aos modelos descritivos (PATRICIO e PINTO et. al. 1999). Estes, além de possibilitarem aumentar o conhecimento de fenômenos que se deseja pesquisar, também proporcionam conhecimentos mais específicos, tendo em vista propósitos mais definidos. Caracteriza-se como descritivo porque se buscou descrever as características, propriedades ou relações existentes no objeto investigado. (GIL 1991).

A partir das publicações de teses e dissertações da UFSC, como material primordial, tratam-se os dados secundários que, segundo Barbetta (1998), são os dados existentes numa publicação ou num arquivo. Também é considerada uma pesquisa bibliográfica, por procurar auxiliar na compreensão de um problema a partir de referências publicadas em documentos (CERVO & BERVIAN, 2006).

Os dados da pesquisa foram recuperados no catálogo on–line, no endereço eletrônico (<http://www.bu.ufsc.br>), no tópico Pesquisa do acervo BU/UFSC. No presente estudo, a definição de catálogo é fornecida por Guinchat e Menou (1994), como uma série ordenada de referências ou de inscrições que registram peças de uma coleção.

A escolha das palavras chaves para recuperação da informação são as que constam no item de submissão de artigos do INPEAU sobre Gestão de Pessoas em IES, nos temas: Políticas de Gestão de Pessoas em Instituições de Ensino Superior; Recrutamento e Seleção; Desenho de Cargos; Avaliação de Desempenho; Remuneração; Treinamento e Desenvolvimento; Gestão por Competências; e Tendências de Gestão de Pessoas em Instituições de Ensino Superior. A pesquisa se concentrou apenas nos tipos de publicação tese e dissertação, e foi realizada em todas as bibliotecas da UFSC, tanto na central como nas bibliotecas setoriais.

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com o intuito de responder os objetivos propostos no estudo, elaborou-se uma lista catalográfica de referências das teses e dissertações recuperadas na base de dados da BU/UFSC (Apêndice 1) e que são analisadas e apresentadas nos resultados em prosseguimento.

Tabela 1 - Distribuição de Teses constante da base catalográfica de dados da BU/UFSC por ano de publicação.

TESE	ANOS			TOTAL
	2002	2004	2005	
Quantidade	1	1	1	3
%	33,33	33,33	33,33	100%

A Tabela 1 demonstra que foram produzidas três teses sobre o assunto, no período de 2002, 2004 e 2005 respectivamente (100%, uma em cada ano). O número de publicações de teses pode estar relacionado aos programas de doutorado serem mais recentes na UFSC.

Tabela 2 - Distribuição de Dissertações constantes da base catalográfica de dados da BU/UFSC, por ano de publicação

ANO	QUANT.	%
1990	1	3,12
1993	1	3,12
1998	1	3,12
1999	2	6,25
2000	4	12,50
2001	9	28,12
2002	5	15,60
2003	5	15,60
2004	2	6,25
2005	2	6,25
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

Verifica-se na Tabela 2 que foi produzido um total de trinta e duas (100%) dissertações nos últimos dez anos, distribuídas de 1990 a 2005. Observa-se que houve um aumento de produção de dissertação a partir de 2000, com quatro (12,50%), sendo o crescimento mais importante de dissertações apresentado sobre o assunto em 2001, totalizando nove (28,12%); em 2002 e 2003 com cinco (15,60 0%) dissertações respectivamente, sendo a quantidade uniforme de duas (6,25%) em 1998, 1999, 2004 e 2005, e apenas uma (3,12%) dissertação apresentada nos anos de 1990 a 1993. Pode-se inferir que a quantidade de publicações de dissertação tem relação com a quantidade de cursos de mestrado que são em maioria na UFSC e que, nos anos de 2006, 2007 e 2008, não foi publicada nenhuma dissertação sobre o assunto Pessoas e IES.

Tabela 3 - Distribuição de Teses e Dissertações por Curso de Mestrado e Doutorado da UFSC

<b>PROGRAMAS</b>	<b>TESE</b>	<b>%</b>	<b>DISSERT.</b>	<b>%</b>
Programa de Pós-Graduação de Engenharia de Produção (PPGPE)	03	100	10	31,25
Curso de Pós-Graduação em Administração (CPGA)	-.	-.	18	56,25
Programa de Pós-Graduação em Psicologia	-.	-.	04	12,50
<b>Total</b>	<b>03</b>	<b>100</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

A Tabela 3 aponta a realidade em relação aos cursos de mestrado e doutorado da UFSC, que propiciaram a elaboração de teses e dissertações na área de pessoal. O PPEGE apresentou três (100%) teses e dez dissertações (31,25%). O CPGA apresentou, no período estudado, dezoito (56,25%) dissertações, já o Programa de Pós-graduação em Psicologia, quatro (12,50%) dissertações. Salienta-se que o Programa de Doutorado em Administração da UFSC não produziu nenhuma tese por ter sido inaugurado recentemente.

Tabela 4 - Distribuição dos enfoques das dissertações e das teses pesquisadas

<b>TEMA DAS DISSERTAÇÕES PESQUISADAS</b>	<b>QUANT.</b>	<b>%</b>
Política de Recursos Humanos em IES	06	18,76
Clima Organizacional em IES	04	12,50
Competências Essenciais - pessoas e serviços em IES	04	12,50
Qualidade de Vida no Trabalho em IES	03	9,38
Fatores de Estresses - docentes	03	9,38
Fatores de Satisfação e Insatisfação - docentes e funcionários	02	6,25
Fatores Motivacionais	02	6,25
Processo e Práticas em Recursos Humanos	02	6,25
Avaliação do Desempenho	01	3,12
Desenvolvimento de Gestores	01	3,12
Formação de Equipe	01	3,12
Relação de Trabalho e Saúde dos Professores e Alunos	01	3,12
Desafios para Gestão de Recursos Humanos - docente	01	3,12
Teoria e Prática de RH em IES	01	3,12
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100</b>

A totalidade e a distribuição dos enfoques das dissertações estão relacionadas fortemente com áreas de Recursos Humanos e podem ser verificadas no Apêndice 2. A Tabela



3 demonstra a predominância dos temas mais tratados nas dissertações dos Programas de Mestrado da UFSC, onde se evidencia a predominância em Política de Recursos Humanos em IES - seis (18,76%), seguida pelo Clima Organizacional em IES e Competências essenciais, com quatro (12,50%) respectivamente cada assunto; Qualidade de Vida no Trabalho e Fatores de Estresses apresentam a mesma quantidade de dissertações publicadas, ou seja, três (9,38%) sobre o assunto. As demais dissertações apresentam duas ou uma, referentes à temática relacionada à área de pessoas. Enfim, nenhuma dissertação utiliza a nomenclatura Gestão de Pessoas em IES.

Tabela 5 - Distribuição dos enfoques das teses pesquisadas

TEMA DAS DISSERTAÇÕES PESQUISADAS	QUANTIDADE	%
Categorias de Análise de Clima Organizacional IES	01	33,33
Competências dos Gestores IES Comunitária	01	33,33
Gestão de Pessoas e Marketing Relacionamento-IES	01	33,33
<b>TOTAL</b>	<b>03</b>	<b>100</b>

Uma tese produzida em 2005 tem no título a nomenclatura Gestão de Pessoas, correlacionando com marketing de serviços IES.

## 5. CONCLUSÃO

O presente estudo acredita haver atendido a todos os objetivos propostos. Pôde-se evidenciar a ausência de publicação sobre Gestão de Pessoas em IES. O tema não foi objeto de estudo ainda dos pós-graduandos dos Programas de Mestrado sobre Recursos Humanos em IES. Pôde-se verificar que, nos anos de 2001 e 2002, se recuperou significativa produção sobre Políticas de Recursos em IES, tanto em IES públicas como privadas, e nenhuma informação sobre o desenvolvimento do assunto, nos anos de 2006, 2007 e 2008, fato ainda mais preocupante, por que a necessidade de discussão sobre mudanças na postura profissional das pessoas e da Administração universitária faz-se urgente e cada vez mais atualizada. Constatou-se apenas a publicação de uma tese (01) que apresenta a temática Gestão de Pessoas e marketing de relacionamento, um estudo apenas em uma IES.

As pesquisas apontam que o conhecimento e Gestão de Pessoas caminham juntos com o indivíduo no ambiente organizacional e que podem ter valor agregado através da mudança de atitude. Também se acredita na correlação entre qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão e satisfação dos profissionais envolvidos - professores, pesquisadores, servidores. O assunto é de fácil compreensão, entretanto, a dificuldade pode residir em colocá-lo em prática, pela complexidade e diversidade de fatores que interferem tais como: crescimento significativo de instituições, diversidade de controle administrativo, fatores econômicos financeiros e falta cultura de gestão pessoas em IES.

Enfim, o ser humano, em sua essência, tem necessidade de conhecimento, alguns indivíduos menos e outros mais, contudo, todos têm o desejo de adquirir informações, descobrir novos caminhos, conhecer coisas, entender situações. Quando a organização incentiva esse crescimento individual está proporcionando condições saudáveis para o desenvolvimento de toda a organização.

Tem-se observado, principalmente em IES privadas, as transformações no sentido de profissionalização da gestão. Neste caminho, é esperado que uma série de ações em nível estratégico desencadeie mudanças de ordem cultural e, principalmente, no adequado entendimento das práticas de Gestão de Pessoas.

Ao finalizar, evidencia-se que Gestão de Pessoas é um assunto sumamente atual na área de Administração, todavia, apenas um discurso para muitas organizações e, dentre essas, as de ensino superior, pois não se tornou uma ação prática.

## REFERÊNCIAS

BARBETA, P. A. *Estatística Aplicada às Ciências Sociais*. 2. ed. Florianópolis: UFSC, 1998.

BRASIL. Lei n. 9.394, de 20 de dezembro de 1996. Estabelece as diretrizes e bases da educação nacional. 1996. <Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/19394.htm)> Acesso em 20 de jun. 2009.

\_\_\_\_\_. Decreto n. 3.860, de 9 de julho de 2001. Dispõe sobre a organização do ensino superior, a avaliação de cursos e instituições. 2001. <Disponível em <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/DecN3860.pdf>>. Acesso em 20 de jul.2009.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional Estudos e de Pesquisa Educacionais (INEP). *O Sistema de educação superior*. 2001. Disponível em [http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/educacao\\_superior.stm](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/educacao_superior.stm). Acesso em 20 de jul.2009.

\_\_\_\_\_. Ministério da Educação (MEC). Instituto Nacional Estudos e de Pesquisa Educacionais (INEP). *Tipos de instituição de educação superior* 2001. Disponível em [http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/tipos\\_de\\_instituicao.stm](http://www.educacaosuperior.inep.gov.br/tipos_de_instituicao.stm)>. Acesso em 20 de jul.2009.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. *Metodologia Científica*. 5. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

CHIAVENATO, I. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos Recursos Humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: Davel. E: Vergara S. C. (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas. P. 31- 56, 2001.

DIAS SOBRINHO, J. *Universidade e Avaliação*. Entre a ética e o mercado. Editora Insular: Florianópolis, 1998.

GARCIA, M. (Org) *Gestão profissional em Instituições Privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência: para mantenedoras, acionistas, reitores, pró-reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais*. Espírito Santo: Hoper, 2006.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

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

\_\_\_\_\_. *Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior*. Florianópolis: Insular, 1996.

\_\_\_\_\_. *Gestão de Pessoas: princípios que mudam a Administração Universitária*. Florianópolis: [s.n.], 2001.

GUINCHAT, C.; MENO, M. *Introdução geral às ciências e técnicas da informação e da documentação*. Brasília: MCT: CNPq: IBICT, 1994.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.

PATRICIO, Z. M.; PINTO, M. D. de S. Aplicação de Métodos Qualitativos na Produção de Conhecimento: uma realidade particular e desafios coletivos para compreensão do ser humano nas organizações. In: XXIII Encontro Nacional do Programa de Pós-graduação em Administração (ENANPAD). 23, 1999, Foz do Iguaçu. *Anais...* Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. V. 1.

RODRIGUES, C. M. C; RIBEIRO, J.L. D; SILVA, W.R. da. A Responsabilidade Social em IES: uma dimensão de análise do SINAES. *Revista Gestão Industrial*, v. 2. n. 4 , 112-123, 2006 .

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. Biblioteca Universitária da UFSC. <Desnível em <http://www.bu.ufsc.br>>. Acesso em 20 de ago. 2009

**REFÊRENCIAS DAS DISSERTAÇÕES RECUPERADAS NA BASE CATALOGRÁFICA DA BU/UFSC.**

- BARBOSA, M.. *Compensação e carreira docente: desafios para a gestão de recursos humanos*. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2005.
- BAUER, A. A. *Clima organizacional de uma universidade de Santa Catarina: a satisfação pelo convívio interpessoal e pela avaliação externa e a insatisfação pelo não reconhecimento profissional*, SC, 2000. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 2000.
- BERNARDES, J. F. *As políticas de recursos humanos para os servidores técnico-administrativos e suas influências na gestão da UFSC*. 2002. 217 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis,, 2002.
- BONESSI, A. J. *Fatores de satisfação no trabalho do corpo docente de um Centro de Ensino Superior (CIESA)*. 2002. 88 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2002
- BRANDÃO, L. A. *Desenvolvimento de gestores universitários: um estudo de caso*. 2002. 196 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002.
- CAMPOS, R. A. *Políticas de recursos humanos e os fatores intervenientes na motivação para o trabalho: uma visão dos dirigentes de R H das universidades federais brasileiras*. 2001. 132 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio - Econômico. Florianópolis, 2001.
- CASTRO, M. de L. P. de. *Fatores significativos do clima organizacional, na percepção dos docentes de uma instituição de ensino superior privada*. 2003. 118 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2003
- CURY, A. C. H.. *A determinação das competências essenciais: na busca da excelência em serviço no segmento de ensino superior na cidade de Cascavel*. 2003. 123 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. . Florianópolis, 2003.
- DALBOSCO, C. *Fatores motivacionais dos docentes da Universidade do Oeste de Santa Catarina o caso do campus de São Miguel do Oeste*. 2000. 121 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 2000
- FERREIRA, R. *Políticas de recursos humanos e melhoria da qualidade de ensino na UNIVALI*. 2000. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio - Econômico. Florianópolis, 2000.
- GRABARSCHI, I. V. S. de S.. *Qualidade de vida no trabalho e sua influência na percepção da qualidade dos serviços: estudo de caso em Instituição de Nível Superior*. 2001. 96f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.
- HEERDT, A.P. S. *Competências essenciais dos coordenadores de curso em uma instituição de ensino superior*, 2002. 100 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002
- KIENEN, N. *Percepção das relações entre trabalho e saúde de professores e alunos universitários*. 2003. 433 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis, 2003.
- LIMA, L. P.. *Competências essenciais, segundo a percepção de gestores e alunos do Curso de Administração do Instituto Cultural de Ensino Superior do Amazonas-ICESAM*. 2002. 162 f. Dissertação (Mestrado) -

Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002.

LIMA, M. G. de. *Qualidade de vida no trabalho: um estudo quantitativo e qualitativo na Universidade do Oeste de Santa Catarina Campus Chapecó*. 2001. 93 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração. Florianópolis, 2001

MENDES, M. das G. C. *Estratégias organizacionais e práticas de recursos humanos: um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão*. 2001. 108 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Programa de Pós-Graduação em Administração.. Florianópolis, 2001

MUNCK, L. *A efetiva formação de equipes de trabalho: uma abordagem à luz das mudanças organizacionais. Caso: Coordenadoria de Recursos Humanos Universidade Estadual de Londrina*. 1999. 106f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Florianópolis, 1999

NOGUEIRA, P R.. *A influencia da política de recursos humanos na satisfação docente: o caso da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná - FUNIOESTE*. 1993. 110f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro socioeconômico. Florianópolis, 1993.

PEIXOTO, C. *Estratégias de enfrentamento de estressores ocupacionais em professores universitários*. 2004. 86 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis, 2004

PISSAIA, L. M. *Avaliação de desempenho de instituições federais de ensino superior - o caso CEFET-PR - unidade de Curitiba*. 2001. 143 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2001.

PORCIDES, L. M.. *Metodologia de modelagem de processos em recursos humanos: uma avaliação e sugestão de melhoria*. 2003. 190 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003.

ROLIM, C. F. *Fatores de satisfação e insatisfação no trabalho : o caso dos servidores técnico-administrativos da Universidade do Amazonas /*. Florianópolis, 1998. 125f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 1998.

SALGADO NETO, J. B. *Clima organizacional da UEMA : uma contribuição ao programa 'Uma Universidade para o Maranhão'* 2001. 170 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 2001

SCHERER, C. G. *Estresse e estratégias de enfrentamento em professores universitários*. 2004. 133 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-graduação em Psicologia. Florianópolis, 2004.

SCHUCH, C. *Qualidade de vida no trabalho: a percepção dos professores da Universidade do planalto catarinense.*, 2001. 82 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 2001.

SILVA, E. T. D. da. *Políticas de recursos humanos e a satisfação de docentes em uma universidade do Rio Grande do Sul*. 1999. 111f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 1999.

SILVA, L. R. *Os fatores motivacionais dos funcionários das instituições de ensino superior: um estudo de caso*, 2001. 97 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. . Florianópolis, 2001.

SILVA, J.C. S. da; *A satisfação docente e a política de recursos humanos da Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC - Campus São Miguel do Oeste nos cursos de graduação*. 2000. 188 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis,, 2000

SILVA, N. T. *Clima organizacional: uma proposta dos fatores a serem utilizados para avaliação do clima de uma instituição de ensino superior*. 2003. 138 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2003.

SILVA, N. *Política de recursos humanos e satisfação de docentes numa instituição de ensino superior: o caso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste (FUNDESTE)*. 1990. 162f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina. Centro Socioeconômico. Florianópolis, 1990.

ULRICH, E.. *Percepções de professores universitários sobre as relações interprofissionais que levam o estresse*. 2005. 1 v. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. Florianópolis,,2005.

WEIMAR, P. R.. *Teoria e prática de recursos humanos no ensino superior fundacional de Santa Catarina a percepção dos dirigentes das IES na práxis da administração de recursos humanos*. 2001. 128 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Sócio-Econômico. Florianópolis, 2001.

#### **REFERÊNCIAS DAS TESES RECUPERADAS NA BASE CATALOGRÁFICA DA BU/UFSC.**

RIZZATTI, G. *Categorias de análise de clima organizacional em universidades federais brasileiras*. 2002. 305 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2002.

TREVIZAN, M. J. *Competências dos gestores administrativos e de apoio em universidades comunitárias*. 2004. 176 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, 2004.

YUNES, S. H. de Q. *Modelo integrador de Gestão de Pessoas e marketing de relacionamento em organizações de serviço: o caso de uma instituição de ensino superior*. 2005. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2005.

## Apêndice 2

TEMA DAS DISSERTAÇÕES PESQUISADAS	1990	1993	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	
Avaliação de desempenho IFES						1					1
Clima organizacional - percepção docente - IES privada								1			1
Clima organizacional IES estadual						1					1
Clima organizacional – proposta de fatores IES								1			1
Clima organizacional satisfação e insatisfação IES privada					1						1
Competências essenciais - Coordenadores de curso							1				1
Competências essenciais – excelência em serviços IES privada								1			1
Competências essenciais – Percepção de gestores e alunos IES privada							1				1
Desafios para a Gestão de Recursos Humanos - carreira docente										1	1
Desenvolvimento de gestores universitários							1				1
Estresse e enfrentamento professores universitários									1		1
Estressores ocupacionais – professores universitários									1		1
Fatores de satisfação e insatisfação – servidores IFES			1								1
Fatores de satisfação no trabalho do corpo docente - IES particular					1						1
Fatores motivacionais dos funcionários						1					1
Formação de equipes – IES estadual				1							1
Política de RH - servidores IFES							2				2
Política de RH – satisfação docente	1	1		1							3
Política RH – satisfação docente IES estadual					1						1
Política RH – visão dirigentes RH - IFES						1					1
Políticas RH qualidade do ensino IES estadual					1						1
Práticas de Recursos humanos – IES estadual						1					1
Processos em Recursos Humanos –avaliação e sugestão de melhoria								1			1
Qualidade de vida no trabalho e influencia na qualidade do serviço						1					1
Qualidade de vida no trabalho - IES estadual						1					1
Qualidade de vida no trabalho – IES estadual						1					1
Relações de trabalho e saúde dos professores e alunos universitários								1			1
Relações interprofissionais e estresses										1	1
Teoria e prática de RH IES Fundacional						1					1
<b>Total</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>32</b>