

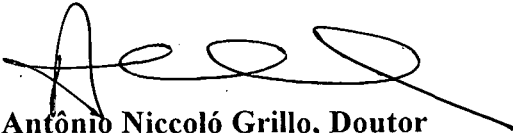
**A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA SATISFAÇÃO DOCENTE
O CASO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
FUNIOESTE**


PAULO ROBERTO CHAVARRIA NOGUEIRA

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Título de Mestre em Administração (Área de Concentração: Política e Planejamento Universitário) e aprovada pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Francisco Gabriel Heidemann, Ph.D.
Coordenador

Apresentada junto à Comissão Examinadora Integrada pelos Professores:


Antônio Niccoló Grillo, Doutor
Presidente


Teodoro Rogério Vahl, Doutor


Dante Marciano Girardi, M.S.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CENTRO SÓCIO ECONÔMICO

CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICA E PLANEJAMENTO UNIVERSITÁRIO

**A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA SATISFAÇÃO DOCENTE:
O CASO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ
FUNIOESTE**

**ORIENTADOR : PROFESSOR ANTÔNIO NICCOLÓ GRILLO, DOUTOR
MESTRANDO : PAULO ROBERTO CHAVARRIA NOGUEIRA**

BANCA EXAMINADORA:

PROFESSOR : ANTÔNIO NICCOLÓ GRILLO, DOUTOR (ORIENTADOR)

PROFESSOR : TEODORO ROGÉRIO VAHL, DOUTOR

PROFESSOR : DANTE MARCIANO GIRARDI - M.S

Ao ANTÔNIO E LÚCIA, meus
pais, pelo carinho e dedicação.

Ao meu amigo e mestre Dr.
MARCOS REINSTEIN.

A SANDRA, companheira de
todas as horas.

A KRISTOPHER, CRISTIANE
e PETRUS, meus filhos.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece com muito carinho e profunda gratidão às pessoas abaixo nomeados:

- Professor Antonio Niccoló Grillo, pelo apoio, dedicação e profissionalismo ao desempenhar o papel de orientador neste trabalho.
- Professores Teodoro Rogério Vahl e Dante Girardi, membros da Banca Examinadora, pelo apoio e disposição para escutar e ajudar.
- Professor Nelson Colossi, de uma forma muito especial, pela sua sincera amizade, compreensão e ajuda.
- Professor e colega Miguel Opazo, pela análise estatística.
- Professor Pedro Barbeta, pela ajuda na interpretação dos dados estatísticos.
- Elisabeth Lemcke, cujo apoio técnico e amigo, permitiu a concretização deste trabalho.
- Graziela Zacchi Felix, pelo trabalho de digitação.
- Ieda Serafim e Cláudia Romani, pela amizade sincera.
- Ao NUPEAU, pelo calor humano e apoio técnico durante o desenvolvimento da dissertação.
- Todos aqueles que, direta ou indiretamente, contribuíram para a realização deste trabalho.

RESUMO

O presente estudo analisou a Política de Recursos Humanos da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná-FUNIOESTE e sua relação com a satisfação no trabalho, envolvendo os docentes lotados nos quatro *campi* da Instituição, a saber: FACISA, FACIMAR, FACITOL e FECIVEL.

Esta pesquisa objetivou identificar os componentes que integram a Política de Recursos Humanos da FUNIOESTE, apurar o índice de satisfação no trabalho de seus docentes e, finalmente, verificar se existe ou não correlação entre os componentes desta política de recursos humanos e o índice de satisfação no trabalho dos docentes da Instituição.

Para tanto, trabalhou-se com o "Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações Universitárias" proposto por Grillo (1987 e 1991), consubstanciado pelo "Modelo de Estudo sobre Políticas de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho" apresentado por Coda (1986).

Trata-se de um estudo de natureza descritiva e exploratória, do tipo levantamento, no qual foram coletados dados de toda a população docente, tendo havido o retorno de 109 questionários, representando 41,3% do total dos docentes.

Este percentual de retorno foi representativo nos diferentes *campi* que compõem a Instituição e, em vista disto, as conclusões decorrentes do estudo podem ser generalizadas para toda a FUNIOESTE.

As variáveis "política de recursos humanos" e "satisfação no trabalho" foram operacionalizadas através da técnica de escalonamento, utilizando-se a escala de coerência interna do tipo Likert.

Os resultados obtidos evidenciaram um elevado índice de apatia, o que reflete o desinteresse dos docentes pela política de recursos humanos da Instituição. A partir dos resultados do teste de significância sobre o coeficiente Gama, houve indícios de uma associação entre a variável "índice de satisfação no trabalho" e os componentes "recrutamento e seleção", "promoção", "treinamento e desenvolvimento" e "qualificação docente".

Os dados indicaram, ainda, diferenças de percepções dos docentes pesquisados, em relação ao índice de satisfação no trabalho entre os diversos *campi* da FUNIOESTE.

ABSTRACT

This survey has analyzed the human resources policy of Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná-FUNIOESTE and its relationship regarding satisfaction at work, including the teaching body from the four campuses, namely: FACISA, FACIMAR, FACITOL and FECIVEL.

This research aimed to identify the components that integrate Funioeste's human resources policy, to investigate the rate of satisfaction at work from its staff and, finally, to verify whether there is or not a correlation between the components of this human resources policy and the rate of satisfaction at work from the teachers of the institution.

This work is based on Grillo's (1987 and 1991) proposition in "Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações Universitárias", consubstantiated by Coda's (1986) "Modelo de Estudo sobre Políticas de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho".

It is a study of descriptive and exploratory nature, survey form, in which data has been collected from all the teaching body, with 109 questionnaires being answered representing a 41,3% of the total amount of teachers.

This return percentage has been representative in the different *campuses* which are part of the institution and, regarding this, the conclusions posited by this survey can be applied in general to the whole FUNIOESTE.

The variable "human resources policy" and "satisfaction at work" have come to terms through the staggered technique using the internal coherence scale by Likert.

The results enhanced a high level of apathy, which reflects the teachers' lack of interest towards the institution's human resources policy. From the results of the test of significance over the gamma coefficient, there have been signs of an association between the

variable "rate of satisfaction at work" and the components "recruiting and selection", "promotion", "training and development" and "teachine qualificacion".

The data indicated, differences in perception writhen the staff analyzed, in relations ship to thye rate of satisfaction at work amony the different *campuses* belonging to FUNIOESTE.

LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, TABELAS E QUADROS

FIGURA Nº 1 - Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos em Organizações Universitárias	35
GRÁFICO Nº 1 - Distribuição da variável sexo	61
GRÁFICO Nº 2 - Distribuição da variável idade	62
GRÁFICO Nº 3 - Distribuição da variável tempo de serviço	63
GRÁFICO Nº 4 - Distribuição da variável regime de trabalho	64
GRÁFICO Nº 5 - Distribuição da variável categoria	65
GRÁFICO Nº 6 - Distribuição da variável <i>campus</i>	66
GRÁFICO Nº 7 - Distribuição da variável índice de satisfação no trabalho	67
GRÁFICO Nº 8 - Intervalos de grandeza do índice de satisfação no trabalho	69
GRÁFICO Nº 9 - Distribuição da variável recrutamento e seleção	70
GRÁFICO Nº 10 - Distribuição da variável titulação acadêmica	71
GRÁFICO Nº 11 - Distribuição da variável avaliação de desempenho	72
GRÁFICO Nº 12 - Distribuição da variável promoção	73
GRÁFICO Nº 13 - Distribuição da variável treinamento e desenvolvimento	74
GRÁFICO Nº 14 - Distribuição da variável qualificação docente	75
GRÁFICO Nº 15 - Índice de satisfação no trabalho x sexo	77
GRÁFICO Nº 16 - Índice de satisfação no trabalho x tempo de serviço	78
GRÁFICO Nº 17 - Índice de satisfação no trabalho x <i>campus</i>	81
GRÁFICO Nº 18 - Índice de satisfação no trabalho x recrutamento	83
GRÁFICO Nº 19 - Índice de satisfação no trabalho x avaliação de desempenho	85
GRÁFICO Nº 20 - Índice de satisfação no trabalho x promoção	86
GRÁFICO Nº 21 - Índice de satisfação no trabalho x treinamento e desenvolvimento	87
GRÁFICO Nº 22 - Índice de satisfação no trabalho x qualificação docente	88

QUADRO Nº 01 - Demonstrativo do cursos da FUNIOESTE	08
QUADRO Nº 02 - Modelo de estudo entre políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho	47
QUADRO Nº 03 - Distribuição dos docentes da FUNIOESTE, número de respondentes e respectivo percentual, por <i>campus</i>	50
QUADRO Nº 04 - Modelo de estudo entre política de recursos humanos e satisfação no trabalho (adaptado)	56
QUADRO Nº 05 - Modelo de estudo entre política de recursos humanos e satisfação no trabalho (proposto).....	97
TABELA Nº 01 - Distribuição de freqüências da variável sexo	61
TABELA Nº 02 - Distribuição de freqüências da variável idade.....	62
TABELA Nº 03 - Distribuição de freqüências da variável tempo de serviço	63
TABELA Nº 04 - Distribuição de freqüências da variável regime de trabalho.....	64
TABELA Nº 05 - Distribuição de freqüências da variável categoria.....	65
TABELA Nº 06 - Distribuição de freqüências da variável <i>campus</i>	66
TABELA Nº 07 - Distribuição de freqüências da variável índice de satisfação no trabalho.....	67
TABELA Nº 08 - Distribuição de freqüências da variável índice de satisfação no trabalho (nova).....	68
TABELA Nº 09 - Distribuição de freqüências da variável recrutamento e seleção	70
TABELA Nº 10 - Distribuição de freqüências da variável titulação acadêmica	71
TABELA Nº 11 - Distribuição de freqüências da variável avaliação de desempenho	72
TABELA Nº 12 - Distribuição de freqüências da variável promoção.....	73
TABELA Nº 13 - Distribuição de freqüências da variável treinamento e desenvolvimento	74
TABELA Nº 14 - Distribuição de freqüências da variável capacitação docente	75
TABELA Nº 15 - Distribuição dos docentes segundo o sexo e o índice de satisfação no trabalho.....	77

TABELA Nº 16 -	Distribuição conjunta dos docentes segundo a idade e o índice de satisfação no trabalho.....	78
TABELA Nº 17 -	Distribuição conjunta dos docentes segundo tempo de serviço e o índice de satisfação no trabalho	78
TABELA Nº 18 -	Distribuição conjunta dos docentes segundo o regime de trabalho e o índice de satisfação no trabalho.....	79
TABELA Nº 19 -	Distribuição conjunta dos docentes segundo a categoria e o índice de satisfação no trabalho	80
TABELA Nº 20 -	Distribuição conjunta de docentes segundo os <i>campus</i> e o índice de satisfação no trabalho.....	81
TABELA Nº 21 -	Distribuição conjunta de docentes segundo o recrutamento e seleção e o índice de satisfação no trabalho.....	82
TABELA Nº 22 -	Distribuição conjunta de docentes segundo a titulação acadêmica e o índice de satisfação docente	84
TABELA Nº 23 -	Distribuição conjunta de docentes segundo a avaliação de desempenho e o índice de satisfação no trabalho	84
TABELA Nº 24 -	Distribuição conjunta de docentes segundo promoção e o índice de satisfação no trabalho.....	86
TABELA Nº 25 -	Distribuição conjunta de docentes segundo treinamento e desenvolvimento e o índice de satisfação no trabalho	87
TABELA Nº 26 -	Distribuição conjunta de docentes segundo qualificação docente e o índice de satisfação no trabalho	88
TABELA Nº 27 -	Coeficiente GAMA, estatística do teste de associação e o valor descritivo p-valor	89

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	i
AGRADECIMENTOS.....	ii
RESUMO	iii
ABSTRACT	iv
LISTA DE FIGURAS, GRÁFICOS, QUADROS E TABELAS	v
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. Objetivos.....	03
1.2. Problema Central da Pesquisa.....	04
1.3. Organização do Estudo	05
1.4. Histórico da FUNIOESTE.....	05
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA	
2.1. A Universidade como Organização.....	11
2.2. Política de Recursos Humanos.....	19
2.2.1. Interação entre o indivíduo e a organização.....	19
2.2.2. Componentes de uma Política de Recursos Humanos.....	21
2.3. O Conceito de Satisfação no Trabalho.....	33
2.3.1. A motivação e a teoria da administração.....	34
2.3.2. Satisfação no trabalho e motivação	36
3. METODOLOGIA	
3.1. Perguntas de Pesquisa	49
3.2. Caracterização da Pesquisa.....	49
3.2.1. Design da perspectiva da pesquisa.....	49
3.2.2. Delimitação da pesquisa.....	50
3.3. Definição de Termos e Variáveis	51
3.3.1. Definições constitutivas	51
3.3.2. Definições operacionais	53
3.4. Dados: tipo, coleta e tratamento	54
3.5. Limitações da pesquisa	58
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	
4.1. Componentes da Política de Recursos Humanos.....	60
4.2. Variáveis Demográficas.....	60
4.2.1. Sexo	61

4.2.2. Idade	61
4.2.3. Tempo de serviço	62
4.2.4. Regime de trabalho	63
4.2.5. Categoria profissional	64
4.2.6. <i>Campus</i>	65
4.3. Variável Dependente - Índice de Satisfação no Trabalho	66
4.4. Variáveis Independentes	69
4.4.1. Recrutamento e seleção	69
4.4.2. Titulação acadêmica	70
4.4.3. Avaliação de desempenho	71
4.4.4. Promoção	72
4.4.5. Treinamento e Desenvolvimento	73
4.4.6. Qualificação docente	74
4.5. A Variável Índice de Satisfação no Trabalho e a Política de Recursos Humanos	76
4.5.1. Índice de satisfação no trabalho e variáveis de mográficas	76
4.5.1.1. Índice de satisfação no trabalho x sexo	76
4.5.1.2. Índice de satisfação no trabalho x idade	77
4.5.1.3. Índice de satisfação no trabalho x tempo de serviço	78
4.5.1.4. Índice de satisfação no trabalho x regime de trabalho	79
4.5.1.5. Índice de satisfação no trabalho x categoria	80
4.5.1.6. Índice de satisfação no trabalho x <i>campus</i>	80
4.5.2. Índice de satisfação no Trabalho e Política de Recursos Humanos	82
4.5.2.1. Índice de satisfação no trabalho x recrutamento	82
4.5.2.2. Índice de satisfação no trabalho x titulação acadêmica	83
4.5.2.3. Índice de satisfação no trabalho x avaliação de desempenho	84
4.5.2.4. Índice de satisfação no trabalho x promoção	85
4.5.2.5. Índice de satisfação no trabalho x treinamento e desenvolvimento	87
4.5.2.6. Índice de satisfação no trabalho x política de qualificação docente	88
4.5.2.7. Teste de associação para variáveis ordinais utilizando o coeficiente gama	89
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	91
5.1. Sugestões e recomendações	95
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	98
7. ANEXOS	98
7.1. Anexo 1	102
7.2. Anexo 2	103

1. INTRODUÇÃO

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

O funcionamento real destas instituições apresenta tendências a ter uma segmentação ou fragmentação de suas atividades em direta correspondência com a execução descentralizada das mesmas. Os níveis de desenvolvimento das unidades básicas admitem diferenças relativas de importância, que se traduzem em realidades, estilos de trabalho, expectativas e necessidades também diferentes.

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

Um adequado entendimento da organização universitária atual, de seu processo de tomada de decisões, de seu dinamismo e capacidade de ajuste ante eventos e circunstâncias que a pressionam e de seu sistema administrativo, pode ajudar a compreender melhor sua realidade, de modo a determinar a forma de capacitação de seus integrantes, podendo contribuir e favorecer a sua adaptabilidade e progresso em um contexto de grande desenvolvimento.

Faz parte da tradição universitária valorizar na organização o predomínio de formas de relação interpessoais próprias de uma comunidade de pares (professores e pesquisadores), que favoreçam a existência de uma vinculação formalista entre professores e alunos.

Na universidade se verifica uma alta qualificação relativa de seus integrantes acadêmicos, sendo o tempo destes o recurso mais importante de que dispõe a instituição. A função do professor é absolutamente essencial para seus propósitos. As expectativas individuais são um elemento indispensável de conciliamento, através dos mecanismos de decisão.

A política de recursos humanos é ponto fundamental na administração universitária, haja vista que, para atingir níveis elevados de performance, a universidade é uma organização essencialmente dependente do desempenho e da qualificação dos recursos humanos.

Para que a universidade seja o lugar onde se discutem e se projetam os rumos da cultura regional e nacional, se faz necessário um programa de desenvolvimento permanente de docentes, como um processo de mudança, através de uma eficiente política de recursos humanos.

O desenvolvimento docente é visto como uma das várias respostas à mudança no meio acadêmico, através da estrutura e implementação de programas sistemáticos e contínuos, que conduzem os docentes a significativas reavaliações de atitudes pessoais, profissionais e organizacionais.

Evidentemente, temos que considerar as limitações e as realidades particulares de cada instituição universitária, e cada uma delas apresenta características próprias, como resultado da influência de uma série de fatores, tanto internos como externos, cujos pesos

relativos podem ser diferentes, com o conseqüente aumento no grau de heterogeneidade dos mesmos.

A análise da FUNIOESTE, enquanto organização, implica no estudo das dimensões que constituem sua estrutura, vista tanto como um sistema interpessoal em dado momento, como também um conjunto de elementos e partes que interagem e que estão em intercâmbio com o ambiente. Estudar a FUNIOESTE, objeto desta pesquisa, implica, pois, estudar os aspectos relacionados com seus recursos humanos, pois apenas uma política de recursos humanos condizente com suas reais necessidades permitirá o cumprimento de sua missão.

1.1. Objetivos

Esta pesquisa teve como objetivo geral estudar a política de recursos humanos adotada pela Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná - FUNIOESTE e sua relação com a satisfação de seus docentes.

Neste sentido, a partir da definição dos componentes que integram a política de recursos humanos das Instituições de Ensino Superior, estabeleceu-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os componentes que integram a política de recursos humanos na Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná - FUNIOESTE;
- b) verificar o Índice de Satisfação no Trabalho (IST) dos docentes da FUNIOESTE;
- c) verificar se existe ou não correlação entre cada um dos componentes da Política de Recursos Humanos e o Índice de Satisfação no Trabalho (IST) dos docentes da Instituição.

1.2. Problema Central da Pesquisa

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

Com base na literatura pesquisada sobre satisfação e políticas de recursos humanos, e considerando as características da organização universitária, no tocante ao seu corpo docente (qualificação, regime de trabalho, localização geográfica), verificou-se a ocorrência de graus diferenciados de satisfação atribuídos às características psico-sociais individuais e às suas interrelações na organização universitária.

Em vista do exposto, formulou-se o seguinte problema da pesquisa:

- Qual a influência da política de recursos humanos da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná - FUNIOESTE na satisfação de seu corpo docente?

O problema acima formulado adquire importância, na medida em que os resultados obtidos poderão servir para uma melhor compreensão e para o re-estudo da política de recursos humanos da FUNIOESTE, com possíveis implicações no desempenho das atividades docentes.

Sob o ponto de vista do trabalho em si, este se justifica pelo reduzido número de pesquisas teórico-empíricas realizadas na área de recursos humanos nas universidades brasileiras, e sobre os efeitos de variáveis organizacionais, tais como políticas de recursos humanos e satisfação de docentes nas instituições de ensino superior do Paraná e, em especial, na FUNIOESTE.

Ademais, estes resultados poderão ser confrontados com os de estudos anteriores, corroborando-os ou não, permitindo o desenvolvimento científico da área.

1.3. Organização do Estudo

O presente trabalho estrutura-se em cinco capítulos. No primeiro, faz-se uma breve introdução, apresentando a definição do problema, seu objetivo, a importância do estudo e um breve histórico da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná-FUNIOESTE, bem como de sua política de recursos humanos, de acordo com seu regimento unificado.

O segundo capítulo contém a fundamentação teórica, na qual se aborda a problemática da universidade enquanto organização, alguns aspectos teóricos relacionados com a questão da política de recursos humanos e a satisfação no trabalho, relacionando a satisfação e o desempenho docente com a política de recursos humanos em organizações universitárias.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, as perguntas da pesquisa, sua caracterização, a definição constitutiva e operacional das variáveis envolvidas, sua delimitação, bem como a técnica de coleta e o tratamento dos dados.

O quarto capítulo trata da análise dos dados, que são apresentados em tabelas de distribuição de frequências e através de gráficos. Estes dados se referem à satisfação do corpo docente em relação à política de recursos humanos da FUNIOESTE.

No capítulo final são apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como sugestões para futuros trabalhos na área.

1.4. Histórico da FUNIOESTE

A Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná-FUNIOESTE foi criada pelo Decreto nº 2.352, de 27 de janeiro de 1988, surgindo como consequência da unificação das Fundações Municipais de Cascavel, Toledo, Marechal Cândido Rondon e Foz do

Iguaçu. A FUNIOESTE tornou-se, assim, uma universidade multicampi, com sede na cidade de Cascavel, PR, composta pelas seguintes unidades:

- FECIVEL-Faculdade de Educação, Ciências e Letras de Cascavel, situada na cidade de mesmo nome, criada pela Lei Municipal nº 866/71, de 12 de agosto de 1971, e cujo funcionamento foi autorizado pelo Decreto Federal nº 70.521, de 15 de maio de 1972.
- FACITOL-Faculdade de Ciências Humanas "Arnaldo Busato", situada na cidade de Toledo, criada pelo Lei Municipal nº 989/80, de 23 de janeiro de 1980, autorizada a funcionar pelo Parecer nº 102/80 do Conselho Estadual de Educação.
- FACIMAR-Faculdade de Ciências Humanas de Marechal Cândido Rondon, situada na cidade de mesmo nome, criada pelo Lei Municipal nº 1.297/78, de 28 de agosto de 1978 e autorizada a funcionar pelo Parecer nº 101/80 do Conselho Estadual de Educação.
- FACISA-Faculdade de Ciências Sociais e Aplicadas de Foz do Iguaçu, situada naquela cidade, criada pela Lei Municipal nº 986/77, de 22 de setembro de 1977 e autorizada a funcionar pelo Parecer nº 094/79 do Conselho Estadual de Educação, de 09 de abril de 1979.

A administração superior da Universidade é conduzida de forma centralizada, compondo-se dos seguintes órgãos:

I - Órgãos Deliberativos Centrais

- a) Conselho Superior de Administração
- b) Conselho Universitário
- c) Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão

II - Órgãos Executivos Centrais

- a) Reitoria
- b) Vice-Reitoria
- c) Pró-Reitorias (Administrativa, Acadêmica e Comunitária)

A administração das diferentes unidades e sub-unidades que a integram, bem como de seus órgãos suplementares se efetiva de forma descentralizada, através dos seguintes órgãos:

I - Órgãos Deliberativos

- a) Conselhos Departamentais
- b) Departamentos

II - Órgãos Executivos

- a) Diretorias dos Campi
- b) Chefias dos Departamentos
- c) Coordenadorias de Colegiados de Cursos de Graduação

A estrutura acadêmica da FUNIOESTE compreende as unidades universitárias (campi), agrupando áreas fundamentais do conhecimento humano, nas quais se desenvolve o ensino, ou formação profissional, e a pesquisa aplicada.

Os campi se dividem em departamentos, aos quais estão vinculados os diversos cursos, conforme demonstra o quadro nº 01, a seguir.

QUADRO Nº 01: DEMONSTRATIVO DOS CURSOS DA FUNIOESTE

DEPARTAMENTOS	CURSOS	CAMPUS
Administração	Administração	FECIVEL
Ciências Biológicas e Física/Química	Ciências de 1º grau	FECIVEL
C.Jurídicas e Sociais		FECIVEL
Contabilidade	Ciências Contábeis	FECIVEL
Economia	Ciências Econômicas	FECIVEL
Educação	Pedagogia	FECIVEL
Enfermagem	Enfermagem	FECIVEL
Engenharia Agrícola	Engenharia Agrícola	FECIVEL
Letras e Artes	Português e Inglês	FECIVEL
Matemática e Estatística	Matemática	FECIVEL
Economia	Ciências Econômicas	FACITOL
Estudos Sociais	Secretariado Bilingue	FACITOL
Filosofia	Filosofia	FACITOL
Letras		FACITOL
Serviço Social	Serviço Social	FACITOL
Administração e Economia	Administração	FACIMAR
C.Contábeis e Jurídicas	Ciências Contábeis	FACIMAR
Ed.Física e C.Biológicas	Educação Física	FACIMAR
Fund.Metod.da Educação		FACIMAR
História e Geografia	História	FACIMAR
Letras	Letras-Português	FACIMAR
Administração	Administração	FACISA
C.Humanas, Sociais e Jurídicas	Turismo	FACISA
Contabilidade	Ciências Contábeis	FACISA
Economia e Matemática		FACISA
Letras e Artes	Letras	FACISA

De acordo com o art. 2º de seu Regimento Unificado, a Universidade tem por finalidade:

- "a. produzir e ensinar o saber, a ciência e o conhecimento;*
- b. desenvolver a pesquisa e a extensão no campo da filosofia, das letras e artes, da ciência e da tecnologia;*
- c. manter um "campus" acadêmico dedicado ao ensino, à pesquisa e à extensão".*

No tocante ao desenvolvimento de trabalhos técnicos e científicos, este Regimento, em seu Capítulo II, art. 94, estabelece:

"Cabe a FUNIOESTE, através de seus Centros incentivar e assegurar condições reais para a pesquisa por todos os meios ao seu alcance, destacando-se os seguintes:

a. A manutenção do corpo acadêmico constituído de professores pesquisadores em regime de trabalho de tempo integral ou de tempo integral e dedicação exclusiva formado em cursos de pós-graduação;

b. o cultivo generalizado da atitude científica em todas as formas de atuação, relativamente aos programas e à metodologia de ensino, de extensão e da administração da FUNIOESTE;

c. a mobilização dos meios institucionais e materiais e recursos humanos disponíveis ou a ampliação desses meios quando necessários e possíveis;

d. a formação de pessoal em cursos de pós-graduação em centros de educação e pesquisa nacionais ou estrangeiros".

Quanto à sua política de recursos humanos, a FUNIOESTE prioriza a capacitação de seu corpo docente, conforme estabelece o art. 2º da Resolução nº 005/88 C.I., que enfatiza o desenvolvimento e a formação de recursos humanos altamente qualificados, com o objetivo específico de:

"a. preparar docentes para o ensino de graduação e pós-graduação;

b. formar pesquisadores e fortalecer os grupos emergentes de pesquisa;

c. desenvolver o senso crítico e a criatividade dos docentes; e

d. estimular a geração, absorção e transmissão de novos conhecimentos".

Segundo o art. 100 de seu Regimento Unificado, o corpo docente da FUNIOESTE será constituído por quantos exercerem, em nível superior, atividades inerentes ao sistema indissociável de ensino, pesquisa e extensão, admitido e regido na

forma da legislação pertinente. Este corpo docente se estrutura em categorias que formam o Quadro Único de Carreira Docente, composto por:

"a. Professor Auxiliar, acessível a graduados e portadores do título de especialista;

b. Professor Assistente, acessível a portadores do título de mestre;

c. Professor Adjunto, acessível a portadores do título de doutor ou livre docente;

d. Professor Titular, acessível a portadores do título de doutor ou livre docente, mediante concurso público de provas e títulos e avaliação de produção científica".

O ingresso de docentes na respectiva Carreira se faz através de concurso de provas e títulos, conforme art. 102 do Regimento Unificado, regulamentado pela Resolução nº 021/90. C.I.

A avaliação de desempenho para ascensão de nível na carreira docente faz-se de acordo com as normas estabelecidas pela Universidade, conforme art. 105 daquele Regimento.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1. A Universidade como Organização.

A análise da universidade enquanto organização requer um estudo das dimensões que constituem sua estrutura, vista como o inter-relacionamento de seus diferentes subsistemas, interagindo em seu modelo de organização.

No intuito de situar as universidades enquanto organizações sociais, complexas e burocráticas, discorre-se sobre algumas de suas características, conforme bibliografia consultada.

Organização Social

De acordo com Parsons (*apud* Etzioni, 1984:3), "as organizações são unidades sociais intencionalmente construídas e reconstruídas, a fim de atingir objetivos específicos". O mesmo autor (*apud* Mouzelis, 1975:161), entendeu a organização como um sistema social composto por vários subsistemas (grupos, departamentos, etc), interagindo com outros sistemas sociais mais amplos (comunidade, sociedade), destacando o caráter sistemático da aproximação de Parsons. Segundo Mouzelis, Parsons conceptualizou a realidade social como um conjunto de sistemas interligados, que se estendem ordenadamente desde a personalidade individual e os pequenos grupos até as sociedades totais.

A este respeito, Mouzelis destacou dois aspectos importantes que devem ser considerados. Em primeiro lugar, quando o foco de análise se situa em um sistema - a organização, seus subsistemas imediatos - os grupos - são tratados como unidades indiferenciadas. Neste caso, o interesse reside no sistema e em sua interrelação e relevância no sistema geral, e não em sua estrutura interna. O segundo se situa na transposição de um nível para outro e, neste caso, o nível imediatamente mais alto não pode ser reduzido às propriedades dos níveis mais baixos que compreende, pois, apesar da relativa interdependência existente entre um sistema e seus diversos subsistemas, também existe uma relativa autonomia entre os mesmos.

Ainda conforme Mouzelis (1975:162-163), Parsons analisou o sistema organizacional do ponto de vista institucional-cultural, o que significa que o ponto de partida e o centro de atenção se situa nos valores e em sua institucionalização em contextos funcionais diferenciados. Os valores organizacionais, em harmonia com os valores sociais mais amplos, legitimam os fins da organização, ajustando a contribuição do sistema às exigências funcionais do sistema mais amplo. Esta legitimação permite à organização manter a primazia de seus fins sobre os seus diversos subsistemas.

Para Parsons (*apud* Mouzelis, 1975:163), as organizações variam segundo o tipo de função que realizam no sistema social geral. Assim sendo, é possível distinguir: 1º) as organizações voltadas principalmente à produção (e contribuindo deste modo para a solução do problema da adaptação da sociedade); 2º) as organizações orientadas para fins políticos; 3º) as organizações integrativas e 4º) as organizações conservadoras.

As universidades, de acordo com Simon (1979:1-19), são organizações orientadas para fins e devem sua estrutura, valores e forma de organização ao mundo das corporações, sendo, entretanto, forçadas a conviver e a adotar as formas organizacionais do tipo burocrático, permeando valores acadêmicos com as exigências de racionalidade e instrumentabilidade das burocracias.

Para Simon (1979:XIV),

"a organização é um complexo sistema de comunicações e inter-relações existentes num agrupamento humano. Esse sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial das informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, propiciando-lhes, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz".

Ao sistema acima descrito os sociólogos chamam de sistema de papéis, embora muitas pessoas, entre elas Simon, na intimidade o chamem de organização.

Para Parsons (*apud* Chiavenato, 1979:47), "a organização como unidade social é a disposição dos meios pelos quais diferentes pessoas, empenhadas em uma complexidade de tarefas, se relacionam entre si no estabelecimento e realização consciente e sistemática de objetivos em que concordam mutuamente".

Etzioni (1984:3), por sua vez, destacou que

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

Blau (*apud* Campos, 1978:128) definiu a organização como "um sistema de mobilização e coordenação de esforços de vários grupos, tipicamente especializados, para a consecução de objetivos comuns", salientando que, embora uma organização "não possa existir sem os indivíduos que a compõem, tem características que não se identificam com as de seus membros - seu tamanho, para citar o exemplo mais óbvio".

Schein (*apud* Leite et al., 1983:95-96) definiu a organização como sendo "a coordenação racional das atividades de um certo número de indivíduos, tendo em vista a realização de um propósito comum explícito através da divisão do trabalho, e de uma hierarquia de autoridade". Esta coordenação, como bem reconhece Schein, "pode descrever os aspectos mais visíveis da organização, mas não dá conta das forças geradas pela sua dinâmica interna". Segundo o autor, as complexas interações entre a maneira como o indivíduo é introduzido, treinado, designado e conduzido; a interação entre organização formal e os vários grupos informais que inevitavelmente se criam dentro desta; as forças desintegradoras que o mecanismo da organização formal estimula entre os subgrupos; as incongruências surgidas das hipóteses feitas acerca do homem e que estão de acordo com a lógica da organização formal, mas não com a realidade de sua atuação, são fatores que exigem uma redefinição da organização para que esta se adapte às linhas mais dinâmicas.

Assim, ainda de acordo com Schein (1982:177-178), "a complexidade inerente às organizações requer que o estudioso as considere em referência a sistemas complexos". Desta forma, para atender a tais exigências, uma conceituação de organização deverá contemplar os seguinte aspectos:

- 1) a organização deve ser concebida como um sistema aberto, em constante interação com o meio;
- 2) a organização deve ser concebida como um sistema com múltiplos fins ou funções que envolvem múltiplas interações entre organização e o meio;

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

Com base no que foi acima exposto, se pode classificar a universidade como um sistema social pluralista, tendo em vista, de acordo com Baldrige (1982:25), que a grande maioria dos grupos internos e externos que nela atuam agem em conformidade com os seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes.

Organizações Complexas

Para Etzioni (1984:78), a universidade é uma organização altamente complexa, resultado de um sistema diversificado e de uma estrutura organizacional fragmentada, propiciando, na prática administrativa, um número incontável de interfaces e confrontos entre seus participantes.

Owens (1976:84-85) destacou que uma organização complexa se distingue por duas características peculiares: a estrutura formal e a informal. A organização complexa, conforme o autor, tem toda uma hierarquia de papéis que compreende sua estrutura formal.

Estes papéis são ocupados por indivíduos que se "comportam" de acordo com as normas estabelecidas para o desempenho dos mesmos. Em tais organizações, a estrutura dos papéis permanece invariável, embora haja trocas de pessoal por razões de aposentadoria, promoção ou outras causas.

A organização complexa, segundo ele, possui outra característica, claramente identificável através de seu organograma. De forma típica, o organograma especifica os papéis formais que foram estruturados, apresenta os diferentes níveis hierárquicos e delinea os limites de cada unidade administrativa. Todavia, descreve apenas a organização formal, nada mostrando a respeito da organização informal, apesar de, em cada organização complexa, se fazem presentes, via-de-regra, duas ou mais organizações informais.

Finalmente, o autor considerou que, para conseguir que as organizações levem a cabo sua incumbência, as pessoas ao desempenharem seus diferentes papéis devem se encontrar frente a frente e interativas; devem se comunicar entre si, tomar decisões, planejar. Isto requer uma interação entre a pessoa com sua personalidade e suas necessidades sociais, e não somente entre papéis.

Organizações Burocráticas

As universidades apresentam muitas das características das burocracias, haja vista que se organizam por normas escritas, tem seus cargos estabelecidos segundo o princípio hierárquico, dispõem de canais formais de comunicação e de impessoalidade nas suas interrelações. A exemplo das burocracias, apresentam uma divisão sistemática do trabalho, na qual as atribuições de cada participante são estabelecidas com base em padrões e procedimentos técnicos. A escolha dos docentes é frequentemente baseada no mérito e na competência técnica, apresentando um alto grau de profissionalização dos participantes e um grau acentuado de categorização no processamento de pessoas.

Para Mintzberg (*apud* Rodrigues, 1984:25-35), é possível aplicar à instituição acadêmica universitária um modelo de organização burocrática, denominado burocracia de profissionais. Este modelo contempla uma organização orientada por processos de produção múltiplos e seletivos, nos quais se requer que as operações habituais sejam preparadas e realizadas por experientes especialistas, que aplicam em sua execução uma ampla gama de habilidades e conhecimentos.

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

No modelo proposto por Mintzberg, as estruturas estariam baseadas em mecanismos discretamente articuladas entre si, isto é, as partes podem desenvolver suas atividades sem estar estritamente integradas, pois não haveria exigências funcionais por uma maior coordenação transversal.

Este modelo de organização, na opinião de Rodrigues (1984:30-35), é aplicável com limitações às realidades particulares de cada instituição universitária, pois cada uma delas apresenta características próprias, como resultado da influência de uma série de fatores, tanto internos como externos, e cujos pesos relativos podem ser também diferentes, com o conseqüente aumento no grau de heterogeneidade das mesmas.

Tanto Mintzberg como Baldrige destacaram que a organização universitária, enquanto modelo de burocracia, possui características comuns a todas elas, quais sejam: canais de comunicação, relações formais de autoridade, normas, regulamentos e processos rotineiros para a execução de tarefas.

Baldrige (1982:29), considerou as universidades como sistemas organizacionais, afirmando que processam pessoas e, como tal, procuram atender clientes com necessidades específicas, que vêm à instituição buscar seu desenvolvimento. Segundo o autor, os clientes são influenciados pela universidade e retornam à sociedade como agentes de mudança, sendo esta uma de suas características importantes.

Para Drucker (1975:148-150), a universidade é uma instituição de serviços, que possui finalidades e valores diferentes, necessitando objetivos diferentes e produzindo uma contribuição diferente. Desta forma, a universidade seria uma instituição normativa. O autor enfatizou que a universidade busca "fazer com que seus clientes sejam alguma coisa, façam alguma coisa, comportem-se de um determinado modo, saibam certas coisas ou acreditem em certas coisas". Drucker considerou a universidade como uma instituição típica de uma sociedade desenvolvida e um símbolo institucional.

Uma das características mais importantes da universidade - e de todas as instituições educacionais - e que a diferencia profundamente de outras organizações, é talvez o fato de ela ser feita de pessoas e para pessoas. Pessoas que tem suas peculiaridades, suas exigências próprias em relação à organização, que vão além de mero sustento ou absorção de produtos. O fato de a universidade ser, basicamente, um conjunto de pessoas, tem por finalidade o seu inter-relacionamento, produzindo, transmitindo e absorvendo "símbolos" através dos quais influenciam e são influenciados pelo meio.

Faz parte da tradição universitária valorizar na organização o predomínio de formas de relação próprias de uma comunidade de pares (professores e pesquisadores), que favorecem a existência de um vínculo formalista entre professores e alunos.

Cunha (1975:150) salientou que a universidade, por sua própria natureza, se apresenta como uma organização que deve ser constantemente questionada, tendendo a funcionar, de algum modo, como a consciência da sociedade. Assim, é obrigatório que o seu primeiro movimento seja o da autoconsciência. De fato, a universidade se apresenta como o

espaço em que concepções distintas competem entre si e muitas vezes interesses distintos entram em choque.

A universidade possui uma importância fundamental nas sociedades deste século, dado o relevante papel que o conhecimento assumiu em todas as ocupações. A universidade constitui, assim, o principal, embora não o único, espaço para a produção e a disseminação do saber.

2.2. Política de Recursos Humanos

O constante crescimento das organizações nas últimas décadas, procurando atender as necessidades sociais, têm levado a reflexões sobre a importância de seus recursos humanos para o cumprimento de suas missões.

O sistema social tem obrigado as organizações a buscar alternativas para a definição de estratégias que tenham como meta o crescimento global dos indivíduos em seus sistemas organizacionais.

Toda organização precisa de uma finalidade, de alguma noção sobre as razões de sua existência e do que ela deseja realizar. Precisa definir suas metas, seus objetivos e a espécie de ambiente interno que quer criar para os que nela atuam e das quais depende para a consecução de seus fins (Chiavenato, 1979:29-42).

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

2.2.1. Interação entre o Indivíduo e a Organização

Levinson (*apud* Chiavenato, 1979:128) abordou a questão da reciprocidade entre o indivíduo e a organização e considerou "a interação psicológica entre empregado e

organização como um processo de reciprocidade: a organização realiza certas coisas para e pelo participante e inibe-se de fazer outras, remunera-o, dá-lhe segurança e status; reciprocamente, o participante responde trabalhando e desempenhando suas tarefas". Em outras palavras, a organização espera que o empregado obedeça à sua autoridade, e, por seu turno, o empregado espera que a organização se comporte corretamente com ele e opere com justiça.

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

Para Aquino (1978:42), as expectativas recíprocas são vistas sob a ótica sistêmica, onde a integração do trabalhador deve ser orientada para considerar não apenas as necessidades pessoais, mas todo o contexto do indivíduo, que é um dos fatores determinantes de suas permanentes reivindicações junto à direção. Quando o indivíduo procede de um ambiente hostil e encontra no local de trabalho um ambiente favorável, a empresa passa a ser uma das razões de sua existência. Entretanto, quando há hostilidade dentro e fora da empresa, a motivação do trabalhador torna-se nula e, ao invés de contribuir, ele se transforma em uma fonte de conflito e de desentendimento.

É necessário que as universidades desenvolvam esforços de formação e capacitação daqueles que intervêm nos diferentes planos de sua administração, de maneira a

preparar seus recursos humanos congruentes com sua perspectiva institucional, com base em uma política de recursos humanos adequada às suas características e necessidades de adaptação às exigências próprias do progresso científico e tecnológico.

A preocupação com o desenvolvimento dos indivíduos tem se revelado nas diretrizes implementadas pelas organizações, visando ao desenvolvimento profissional e existencial das pessoas ao longo de sua relação com as atividades no trabalho. Essas diretrizes determinam as políticas de recursos humanos, entendidas, conforme Chiavenato (1979:171), como funções desempenhadas de acordo com os objetivos desejados, buscando atrair recursos humanos qualificados para a organização através do recrutamento e da seleção, procurando, em seguida, a manutenção do patrimônio humano através de políticas de treinamento e desenvolvimento, com posterior avaliação do seu desempenho.

Para Aquino (1978:53), uma das tarefas primordiais da Administração de Recursos Humanos é promover a integração indivíduo/organização, desenvolvendo uma capacidade mútua de observação entre a empresa e o quadro de pessoal, por meio de um relacionamento maduro e proveitoso. Segundo o autor "é utópico estudar Administração de Recursos Humanos dissociadamente dos fins e objetivos da empresa".

O principal objetivo da Administração de Recursos Humanos, de acordo com Lobos (1979:11), é o de preservar o equilíbrio das forças sociais e tecnológicas que movimentam, respectivamente, os recursos humanos e materiais de que dispõe a organização.

2.2.2. Componentes de uma Política de Recursos Humanos

Política de Recursos Humanos "são as linhas gerais e os objetivos maiores que uma organização se propõe a seguir e alcançar no que diz respeito ao tratamento de seu patrimônio humano" (Toledo, 1979:88).

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

As interações indivíduo-organização encontram-se em constante e dinâmica mudança, em vista do conflito entre as necessidades individuais e as necessidades organizacionais.

Corroborando a análise feita por Schein, no tocante ao conflito entre objetivos organizacionais e necessidades individuais, Grillo (1987:93), alertou para a importância que têm os recursos humanos em uma organização, pois são eles que garantem o seu funcionamento e permitem o alcance de seus objetivos. No tocante às universidades, Zaccareli (1987:91) o complementa ao afirmar que nestas "a administração dos recursos humanos é sem dúvida a área fundamental. Um erro na política de recursos humanos pode custar o declínio da universidade".

Grillo (1987:93) postulou o equacionamento promovido pela política de recursos humanos, buscando conciliar expectativas institucionais com disposições e motivos de indivíduos e grupos.

Os indivíduos e grupos encontram-se em diferentes níveis hierárquicos nas organizações. Deste modo, as políticas de recursos humanos não podem se apresentar de modo uniforme para toda a organização. Assim, Chiavenato (1979:171-172) classificou as políticas em dois tipos: a) quanto ao nível da estrutura organizacional em que são aplicadas; e b) quanto ao conteúdo coberto por essas políticas.

A nível de estrutura organizacional verifica-se a existência de várias esferas de abrangência das políticas de recursos humanos definidas estrategicamente.

A respeito destas políticas, Maximiano (1983:262) destacou que, quanto ao seu conteúdo, tais políticas são cobertas pelas políticas de admissão, treinamento, promoção, benefícios e outras, afirmando que

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

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

Conforme Werther e Davis (1983:16), as atividades da administração de pessoal formam um sistema interligado com fronteiras bem definidas, e inter-relacionando com o ambiente externo.

O modelo sistêmico apresentado por estes autores compõe-se de cinco subsistemas que se afetam mutuamente. São eles:

- 1) Fundamentos e desafios: referem-se aos desafios encontrados pela administração de pessoal, originados no ambiente externo e interno da organização;
- 2) Preparação e seleção: visa desenvolver uma base de informações para as organizações, referentes aos cargos e necessidades futuras, como ponto de apoio para o recrutamento e a seleção;

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

Grillo (1987:93-94), propôs um modelo sistêmico de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. Preocupado com a definição do papel das instituições de ensino superior na sociedade e a crise existente nessas organizações em relação ao ensino, pesquisa e extensão, o autor sugeriu medidas de maior apoio ao desenvolvimento de recursos humanos. Segundo ele, "nunca é demais enfatizar a necessidade de as instituições universitárias dedicarem atenção especial aos professores e funcionários(...)".

No referido modelo, evidenciou-se a carreira como um componente estratégico e, por isso, fundamental na implantação de uma política de desenvolvimento de recursos humanos. Para o autor, as políticas de pessoal devem vir ao encontro do desejo natural do indivíduo de progredir dentro da organização que ele escolheu para dedicar todo o seu esforço e a sua inteligência.

Este ponto de vista foi corroborado por Kolb (1986:209), ao afirmar que a "carreira é onde o indivíduo se move através de uma organização e elabora certas perspectivas que tenham a ver com o progresso, o êxito pessoal e a natureza do trabalho".

Na implantação de uma política de recursos humanos de forma impositiva, com postura autoritária e unilateral, verifica-se uma desvinculação do conteúdo e do efeito do programa com as reais necessidades do contingente humano da organização.

Essa dicotomia traz como primeiro resultado 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.

Para Grillo (1987:97-98), a participação de professores e funcionários no processo decisório da instituição é, além da carreira, elemento estratégico no planejamento e implementação de programas de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias, quer em sua definição, quer em sua implantação. Afirmou, ainda, que, em se tratando de organizações universitárias

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

Carreira são "roteiros preestabelecidos de posições funcionais, que podem constituir uma marcha ascendente no desenvolvimento de um empregado" (Toledo, 1979:36).

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

Para Langrod (1973:146-157), o sistema de carreira e o seu consequente desenvolvimento são "o eixo em torno do qual deve ser organizada uma política de pessoal".

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 redistribuição), 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".

Nas universidades, a definição de um sistema de carreira calcado no mérito, ao valorizar o critério de profissionalização e competência, estabelece a forma pela qual docentes e funcionários técnico-administrativos atingem os diversos cargos da organização universitária, oportunizando o crescimento dentro dela.

No tocante ao treinamento, pode-se dizer que o indivíduo é treinado para apreender alguma coisa, gerando uma modificação em sua conduta, não sendo, pois, uma simples acumulação de conhecimentos. Estes só tem valor na medida em que se incorporam ao modo de agir, como elementos modificadores de conduta.

Treinamento, na concepção de Wahrlich (*apud* Carvalho, 1989:56), é um processo ou conjunto de processos pelo qual conhecimentos, técnicas hábitos e atitudes são cultivados no funcionário, a fim de que apresente uma boa produção na sua função e na sua carreira e derive satisfação de seu trabalho.

Os programas de treinamento, por sua vez, têm por finalidade qualificar o indivíduo para o desempenho de suas atividades, abrindo possibilidades de progresso. Neste sentido, ao qualificá-lo, o indivíduo está sendo capacitado para o desempenho de atividades mais complexas.

Segundo Hall (*apud* Lopes, 1985:176), o indivíduo é treinado para aprender alguma coisa e aprender significa modificar conduta e não simplesmente acumular conhecimentos. Aquino (1980:174) corroborou esta diferença conceitual, afirmando que, 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.

Para Chiavenato (1979:198), treinamento significa o preparo da pessoa para o cargo, enquanto o desenvolvimento prepara a pessoa para o ambiente dentro ou fora do seu trabalho. Carvalho (1989:56) complementa afirmando que o "treinamento é parte integrante do desenvolvimento da personalidade do indivíduo, não podendo ser entendido dissociado da educação e da instrução".

Grillo (1987:101) enfatizou que 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".

Observa-se, pois, uma nítida diferença entre o treinamento e o desenvolvimento, este último preocupado em ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o docente para seu crescimento profissional na carreira ou para que se torne mais eficiente e produtivo no cargo.

Verifica-se que os programas de treinamento e o sistema de carreira são interrelacionados. Em vista disto, a avaliação de desempenho, na concepção sistêmica do ciclo contínuo de Grillo, aparece como um componente relacionado ao treinamento e à carreira, na medida em que os resultados do treinamento irão se revelar mais objetivamente nos dados obtidos pela avaliação de desempenho, "que apresenta maior complexidade, porque afeta diretamente a atividade funcional e provoca sensíveis mudanças no comportamento das pessoas nas organizações" (Grillo, 1991:126).

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

quais o indivíduo é responsável, e necessária porque as organizações precisam ter informações sobre quão bem as tarefas estão sendo desempenhadas.

A avaliação do desempenho reveste-se, portanto, de fundamental importância na elaboração de programas de desenvolvimento e deve se concentrar nos pontos fortes e fracos da performance do indivíduo, buscando identificar como ela pode ser melhorada.

Segundo Lopes (1985:3-8), os critérios de antigüidade e de merecimento aparecem quase associados dentro de um mesmo sistema de promoções. O real exercício numa atribuição contribui para o aperfeiçoamento do desempenho.

Além dos componentes até aqui descritos, faz-se necessário discorrer sobre as políticas de recrutamento e seleção. Numa abordagem ampla de política de pessoal, estes itens aparecem como pontos 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, com o objetivo de oferecer candidatos potencialmente aptos para a seleção.

Para Chiavenato (1981:42), "recrutamento é um conjunto de procedimentos que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização".

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

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

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

Verificando a relação existente entre recrutamento e seleção, Flippo (1980:164) definiu o primeiro como um processo de procurar empregados potenciais e estimulá-los a solicitar cargos na organização.

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

O processo seletivo pressupõe a análise de currículos, entrevistas e testes específicos. Quando não influenciado por variáveis de ordem política, principalmente, 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, qualidades profissionais e requisitos exigidos pelo papel a ser desempenhado na organização. Além disso, quanto mais aperfeiçoados forem os instrumentos e critérios utilizados para escolha de novos membros para a organização, menores serão os investimentos futuros com treinamento e desenvolvimento.

Nas universidades, conforme Grillo (1991:124), "os professores e funcionários também devem ser selecionados com o objetivo de alcançarem as condições necessárias para crescerem profissionalmente e pessoalmente".

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.

No presente trabalho, buscou-se como modelo de análise o "Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos", desenvolvido por Grillo (1987), modelo este que tem a carreira como grande "elo de ligação dos professores e funcionários à universidade, à medida que ela significa a valorização contínua do mérito de seus recursos humanos" Grillo (1991:124).

O Ciclo Contínuo, enquanto programa de desenvolvimento de recursos humanos, procura atender os objetivos de crescimento profissional e pessoal. Assim, abrange os seguintes componentes organizacionais diretamente vinculados ao crescimento profissional e pessoal dos docentes em instituições universitárias: Participação, Carreira, Incentivos, Treinamento, Avaliação e Promoção, a seguir apresentados (Grillo, 1987:97-104).

Participação: é importante a participação dos professores e funcionários no processo decisório da instituição.

Carreira: a implantação do processo de desenvolvimento de recursos humanos na universidade exige a definição de um sistema de carreira, que estabeleça a forma pela qual professores e funcionários ascendem aos diversos cargos da estrutura universitária;

Incentivos: os incentivos constituem um dos componentes que influenciam fortemente a carreira e devem integrar todo programa de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias;

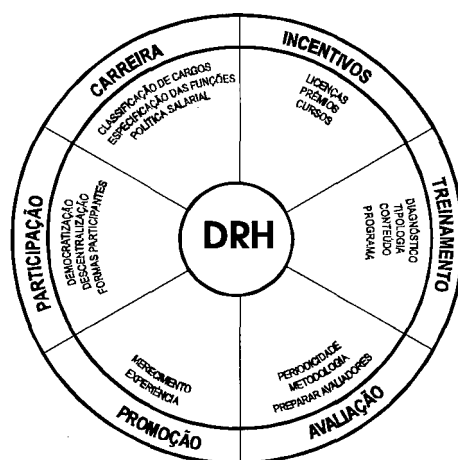
Treinamento: a Universidade é, dentre as organizações, a que oferece as melhores condições para se implantar um programa de treinamento, em função dos recursos humanos e materiais disponíveis;

Avaliação: a avaliação de desempenho de professores e funcionários testa a eficiência dos programas de treinamento e indica a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e progredirem na carreira;

Promoção: a promoção representa o corolário do desempenho dos professores e funcionários e o reconhecimento do seu esforço e competência;

Tomando por base a carreira no desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias, o autor formulou um modelo de desenvolvimento denominado "Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos", conforme mostra a figura nº 1.

FIGURA 1: Ciclo Contínuo de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias



FONTE: GRILLO, A.N. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: Liderança e Administração na Universidade, Florianópolis, OEA - UFSC, 1987, p.93-105

"A idéia do Ciclo Contínuo de desenvolvimento de recursos humanos, conforme mostra a figura, visa criar a imagem de uma sequência de componentes organizacionais, interligados entre si, que se sucedem numa determinada ordem, e sem interrupção" (Grillo, 1987:95).

Dentre as necessidades organizacionais sobressai a necessidade do elemento humano, recurso indispensável e inestimável. Assim, conforme Kast (*apud* Chiavenato, 1979:226),

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

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

A Administração de Recursos Humanos, tem que considerar, também, os aspectos dinâmicos internos da personalidade: os fatores motivacionais e de satisfação. Conforme Chiavenato (1979:79),

"além dos componentes diretivos da personalidade que canalizam o processamento da informação, existem os aspectos dinâmicos da personalidade que o motivam. Se, de um lado, os aspectos diretivos explicam "como" é processada a informação que leva as pessoas a um comportamento, de outro, os aspectos dinâmicos explicam o "porquê" desse processamento, isto é, quais são os aspectos motivacionais da personalidade que impulsionam o indivíduo, iniciando cada um dos passos do processamento da informação. A motivação, assim como a satisfação, constitui um importante campo do conhecimento da natureza humana e da explicação do comportamento humano".

As pessoas formam uma organização, ou se engajam em algumas delas, porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Conforme Chiavenato (1979:25), para obter essas satisfações "as pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações esperadas e os custos por meio de seus sistemas de valores.

2.3. O Conceito de Satisfação no Trabalho

Historicamente, pode-se afirmar que a importância do elemento psico-social no estudo do comportamento humano no contexto organizacional ficou evidenciada com a Escola de Relações Humanas, mais precisamente através das investigações de Hawthorne, desenvolvidas por Elton Mayo e seus companheiros da Universidade de Harvard, entre 1924 e 1931. Foi também a partir destes estudos que se estabeleceu uma ligação mais profunda entre as ciências do comportamento e a prática administrativa.

Os estudos de Mayo foram conduzidos a partir do interesse demonstrado pela Western Electric Company em apurar os fatores que exerciam influência na produtividade dos empregados, com a finalidade de identificar as condições físicas que poderiam afetar o desempenho dos trabalhadores.

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

Observou-se, por outro lado, que os termos "motivação no trabalho" e "satisfação no trabalho", não raramente, são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional. O entendimento da diferença conceitual existente entre essa terminologia parece ser privilégio dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, notadamente aqueles que se dedicam ao estudo da Psicologia no Trabalho.

Para tentar estabelecer uma diferença entre "motivação" e "satisfação" no trabalho, tornou-se necessário recorrer às teorias de alguns estudiosos no assunto.

2.3.1. A Motivação e a Teoria da Administração

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

Para a Escola Clássica (*apud* Bergamini, 1983:66), a motivação depende de fatores extrínsecos ao indivíduo que, por natureza, não está propenso a produzir, mas que, selecionado e especialmente treinado, poderá fazê-lo. As condições ambientais propícias e as recompensas primárias a partir do trabalho feito são ingredientes indispensáveis.

A Escola de Relações Humanas, buscando entender a influência do fator luminosidade - externo ao indivíduo - no aumento da produtividade, descobriu um

importante fator intrínseco, que propôs como fundamental impulsor do entusiasmo pelo trabalho, que é a necessidade de trabalhar em grupo.

Segundo esta Escola conforme Bergamini, (1983:59), é sobretudo dentro das organizações sociais que os indivíduos podem satisfazer suas necessidades, quer sejam elas de pura preservação, quer sejam, principalmente, de reconhecimento como pessoas, aceitação pelo grupo e de valorização profissional. A Escola de Relação Humanas enfatizou o caráter social como a mais importante vocação do homem.

Na Escola Behaviorista buscou-se a definição de Argyris (*apud* Bergamini, 1983:71), que retratou com bastante propriedade a visão behaviorista da motivação, ao afirmar:

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

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

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

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

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

Este entendimento foi corroborado por Motta (1986:122), que afirmou: "a razão fundamental do estudo da motivação para o trabalho é o fato de ela estar comumente associada à produtividade e ao desempenho, despertando, assim, o interesse de dirigentes".

2.3.2. Satisfação no Trabalho e Motivação

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

Murray (1973:20-21), por sua vez, referiu-se à motivação da seguinte forma:

"um motivo é um fator interno que dá início, dirige e integra o comportamento de uma pessoa. Não é diretamente observado, mas inferido do seu comportamento ou, simplesmente, parte-se do princípio de que existe a fim de explicar-se o seu comportamento. A motivação distingue-se de outros fatores que também influem no comportamento, tais

como experiência passada da pessoa, suas capacidades físicas e a situação ambiente em que se encontra".

Archer (*apud* Bergamini, 1990:6) estabeleceu uma diferença entre os fatores que motivam o empregado e aqueles que causam satisfação no trabalho. Segundo ele, "a motivação pode ser entendida como uma inclinação para uma ação orientada para o atendimento de uma necessidade. A satisfação, por sua vez, é o estado de conforto vivido pelo próprio atendimento dessa necessidade, ou seja, sua eliminação".

A partir deste raciocínio, Bergamini concluiu que ninguém é capaz de motivar outra pessoa. O máximo que se pode fazer é satisfazer ou contrariar as necessidades individuais. Isto porque as necessidades são intrínsecas ao próprio ser humano e não se pode fazer com que necessidades não latentes passem a existir na pessoa.

Pode-se inferir dessas colocações que os indivíduos já se apresentam motivados para o trabalho, quando possuem um conjunto de necessidades carentes de satisfação. Desde que a organização crie condições para o atendimento de suas aspirações básicas, ele poderá se sentir satisfeito em relação ao trabalho.

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

Referindo-se às políticas organizacionais, Sbragia e Maximiano (1980:15), apontam os seguintes fatores como causas de motivação e satisfação:

"a) adequação salário/trabalho e equilíbrio salarial externo; b) oportunidades 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 da empresa (planos de produção, políticas de promoção práticas de assistência social, etc); g)

oportunidades de promoção aos mais competentes; e h) conhecimentos das possibilidades de carreira e das condições para nela progredir".

Para Hersey e Blanchard (1977:12), "o conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ainda ser definido como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Os motivos são dirigidos para objetivos, e estes podem ser conscientes ou inconscientes".

As necessidades constituem um início adequado no que diz respeito à motivação, sendo a necessidade a carência de alguma coisa dentro do sistema ou organismo, originando uma cadeia de acontecimentos.

Após uma análise da evolução do conceito de satisfação no trabalho, em que considera as próprias raízes epistemológicas do termo, Locke (*apud* Bergamini, 1990:66) propôs a seguinte definição: "satisfação no trabalho é um estado de prazer emocional resultante da avaliação que um profissional faz sobre até que ponto seu trabalho apresenta a capacidade de facilitar ou permitir o atendimento de seus objetivos e valores".

Para aquele autor (*apud* Coda, 1986:10), a satisfação no trabalho é considerada um estado psicológico que resulta da percepção do indivíduo sobre o quanto as atividades por ele desenvolvidas em seu próprio trabalho atendem ou facilitam o atendimento de valores que para ele são considerados importantes, havendo até mesmo congruência entre esses valores e as próprias necessidades que ele está tentando satisfazer ao se decidir pela realização do trabalho em questão. Destacou, ainda, que a satisfação no trabalho é um conceito que envolve aspectos emocionais, caracterizando um sentimento e um padrão não determinado de comportamento ou atividade. Representa, desta forma, essencialmente uma atitude do indivíduo em relação ao seu trabalho. Pode-se dizer que as pessoas diferem em suas propensões a reagir favorável ou desfavoravelmente a determinadas situações.

O comportamento humano não é circular, mas dirigido a um alvo para alcançar a satisfação de determinada necessidade num contínuo, de os impulsos surgem para aliviar as

necessidades e alcançar os objetivos propostos. A partir daí, reduz-se o estímulo e/ou o impulso.

Para Hartung (1986:812)), "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".

Com referência a este assunto, Archer (1977:77), colocou que "as necessidades exigem condições ou objetos específicos para a sua ação".

De acordo com Paulsen (1954:1086), a satisfação representa "o fim do desejo atual de novas unidades de um meio de satisfação".

Levando em consideração a relação indivíduo-organização, Guion (*apud* Baldrigde et al., 1982:101), definiu aquele termo como a medida na qual a pessoa percebe que sua satisfação deriva da sua situação total no trabalho.

Munford (*apud* Champion, 1979:180) propôs que um modo mais apropriado de definir a satisfação na função seria:

"em termos do grau de "ajustamento" entre as exigências organizacionais e as necessidades individuais, e que a satisfação do empregado com sua função e a do empregados com o desempenho do trabalho somente serão altas quando este ajustamento for bom".

Na concepção de Vroom (*apud* Champion, 1979:191), outra definição comum e aplicável de satisfação na função seria: "Satisfação na função é a orientação positiva de um indivíduo em relação ao papel de trabalho que no momento está ocupando - o que pode ser reenunciado como um indivíduo gostando de mais aspectos do trabalho do que os que desgostam".

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

Uma das teorias que, segundo Wofford (*apud* Coda, 1986:14), explica o grau de satisfação no trabalho é a Teoria das Necessidades, cujos estudiosos que mais se destacaram foram Maslow e Herzberg.

A teoria da motivação de Maslow

*"busca a individuação; a pessoa está principalmente motivada pelo seu próprio crescimento, conquistando a própria autonomia, dentro de um processo dinâmico e seqüencial que vai ao longo de toda a vida propondo um objetivo após outro. O ser humano passa a ser compreendido como alguém que está continuamente desejando alguma coisa e que raramente experimenta um estado de completa satisfação, a não ser por curtos períodos. Assim que um desejo é satisfeito, outro aparece e toma seu lugar, o que faz com que o homem esteja continuamente desejando alguma coisa" (Maslow, *apud* Bergamini, 1983:75-76).*

Maslow (*apud* Coradi, 1986:121-122) identificou a existência de cinco necessidades que surgem nos indivíduos e as hierarquizou de forma ordenada e seqüencial, de modo que as necessidades básicas, quando satisfeitas, provocam o surgimento de outras.

Destacou que, na verdade, não há uma seqüência rígida entre elas. Além disso, de indivíduo para indivíduo, a prioridade ou a própria ordenação podem variar, sendo possível que para alguns o sentimento de auto-estima seja mais importante do que o sentimento de pertencer.

O autor classificou as necessidades humanas da seguinte forma:

- necessidades fisiológicas, que são as primeiras e as mais fortes, tais como as ligadas à alimentação e a reprodução sexual;

- necessidades de segurança, compreendendo a busca de estabilidade e de proteção;
- necessidades sociais, expressadas pelo desejo de pertencer a uma comunidade e ser pelos outros amado;
- necessidade de estima, quer por terceiros, quer de auto-estima; e
- necessidade de auto-realização, associada à realização plena dos talentos individuais.

Todo comportamento humano é motivado por algum fator e visa alcançar certos objetivos ou propósitos, que giram em torno do desejo de satisfazer necessidades, ou seja, as pessoas têm razões para agir de determinada maneira ou para se comportar deste ou daquele modo.

De acordo com Lopes (1985:38), uma necessidade insatisfeita causa tensão física ou psicológica no indivíduo, forçando-o a se engajar em algum tipo de comportamento para satisfazer esta necessidade e, assim, reduzir a tensão.

Desta forma, o processo contínuo inicia com uma necessidade insatisfeita e finda com a satisfação desta necessidade, e o comportamento dirigido para um objetivo se faz presente neste processo.

Outros autores também se valeram da teoria de Maslow para abordar a problemática da motivação em organizações. Haynes e Massi (*apud* Kolasa, 1974:239) afirmaram, por exemplo:

"podemos observar que o modelo de motivação esboçado por Maslow mostra-se útil para assinalar alguns aspectos que motivam os indivíduos nas organizações. Precisa-se "pertencer" a organização, sentir-se filiado ao grupo ou identificar-se de certo modo com a companhia antes de qualquer necessidade de apreço ou prestígio seja operante".

É importante destacar que, a partir da teoria motivacional de Maslow, outros estudos sobre a motivação/satisfação de indivíduos nas organizações passaram a ser efetuados com mais frequência.

Por outro lado, há indícios de que as teorias motivacionais, de um modo geral, não esgotam a análise dos diversos fatores que causam e explicam a motivação e a satisfação no trabalho.

Conforme Chiavenato (1983:370), Herzberg "formulou a chamada teoria dos dois fatores, para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Os dois fatores que orientam o comportamento das pessoas foram denominados de fatores higiênicos e fatores motivacionais".

Herzberg foi um dos mais acerbos críticos da teoria de Maslow, cujas necessidades humanas ele considerou apenas fatores higiênicos, relacionados com as necessidades animais do homem de evitar a dor e o desconforto, em contraposição às suas necessidades humanas de crescer psicologicamente.

Segundo Chiavenato, estes

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

Fatores como ambiente agradável de trabalho, salário adequado e atitude afável dos superiores (fatores higiênicos), não asseguram, por si só, motivações positivas. Estas são ensejadas pelas satisfações encontradas no próprio trabalho (fatores motivacionais), entre os quais avulta a oportunidade de auto-realização, isto é, oportunidade para o pleno desenvolvimento de todas as potencialidades inerentes ao ser humano na situação de trabalho.

Através de seus estudos, Herzberg chegou à conclusão que os fatores constantes da situação de trabalho que motivam os empregados são diferentes daqueles que os desagradam. Conforme Bergamini (1983:92), "a motivação nasce da situação desafiante no trabalho e envolve fatores tais como realizações, responsabilidade, possibilidade de crescimento, progresso, o trabalho em si e o reconhecimento conseguido".

A análise da teoria de Herzberg revela íntima relação com a hierarquia das necessidades de Maslow. Partindo de enfoques diferentes (satisfação e necessidades), ambos chegaram ao mesmo resultado final - a realização - como fator mais importante da motivação.

A Teoria da Dissonância Cognitiva considerou o ser que está motivado como portador de algum conhecimento de si, do mundo que o cerca e dos destinos que lhe devem caber. Facilitando ou dificultando o comportamento motivacional, o processo cognitivo faz parte dele e merece cuidadosa atenção e estudos aprofundados sobre a parcela de participação que lhe deve ser atribuída (Bergamini, 1983:79).

Como afirmaram Hilgard et al. (1979:154), "uma forma de considerar a teoria cognitiva da motivação é vê-la como uma teoria de escolha preferencial ou de decisão. Vale dizer, a decisão de participar de determinada atividade, em vez de atividades alternativas, bem como a profundidade da participação, depende de considerações cognitivas".

Por outro lado, pela Teoria da Discrepância, "a satisfação no trabalho vai depender da discrepância entre aquilo que é recebido e aquilo que deveria ser recebido pelo trabalho. A medida da satisfação é dada, então, pelo quanto o indivíduo acha que deveria estar recebendo da organização em troca daquilo que realiza como trabalho". Lawler e Porter, adeptos desta concepção, defendem a hipótese de que aquilo que uma pessoa necessita ou deseja não é tão importante na determinação do grau de satisfação no trabalho, quanto o montante percebido pela realização desse trabalho (Coda, 1986:14-15).

Outra teoria que procurou explicar o grau de satisfação dos indivíduos no trabalho foi a Teoria da Equidade, cujo principal estudioso foi J. Stacy Adams, para quem (*apud* Coda, 1986:15):

"a satisfação no trabalho irá depender do equilíbrio entre o que o indivíduo recebe como resultado do trabalho e aquilo que ele traz para o trabalho, ou seja, esforço, habilidades, experiência, etc. A percepção do equilíbrio entre aquilo que outros funcionários tomados como referência trazem e recebem do trabalho é também considerada crítica dentro desta abordagem".

Coda (1986:17-18) entendeu que, com base no modelo de análise desenvolvido por Lawler e Porter, a abordagem mais abrangentes para o estudo da satisfação no trabalho, é aquela que "propõe uma ampliação da teoria da discrepância, de maneira a incorporar a influência de comparação com outros e as necessidades e valores do indivíduo, bem como outros fatores capazes de afetar as percepções do que é recebido e do que deveria ser recebido pelo trabalho realizado".

Walace e Szilagyi (*apud* Coda, 1986:27-28), apresentaram e analisaram um modelo que pretendeu exercer o papel de guia para compreensão das interações entre recompensas, comportamento e desempenho em organizações. Conforme estes autores, as políticas e práticas de recompensas sozinhas não influenciam nem o comportamento, nem o desempenho. Segundo eles, é o "grau de correspondência entre as necessidades do indivíduo e estas políticas e práticas que irá determinar o nível de satisfação no trabalho".

Beaty e Schneir (*apud* Coda, 1990:68) destacaram a importância global de se procurar garantir níveis de satisfação para o quadro funcional das organizações. Além destes aspectos mais amplos, o estudo, a avaliação e medidas corretivas no sentido de se obter condições favoráveis para que se verifique a satisfação no trabalho, justificam-se igualmente com base na saúde física e longevidade, saúde mental, absenteísmo e turnover críticos à organização.

Greene (*apud* Coda, 1986:34) salientou que, em relação à questão produtividade/desempenho, duas teorias ilustram a complexidade e controvérsia do tema. A primeira delas é a de que "a satisfação causa a produtividade/desempenho", sendo o desempenho determinado pelo grau de satisfação sentido pelo empregado. A segunda, "considera a satisfação não como causa, mas sim como efeito do nível de desempenho do empregado. Dessa forma, as recompensas recebidas pelo melhor desempenho é que são responsáveis pelo aumento no nível de satisfação no trabalho do empregado".

A partir de uma detalhada revisão bibliográfica, Coda (1986:37) concluiu que "a satisfação no trabalho depende, basicamente, de características individuais do empregado, de características do próprio trabalho, das atividades realizadas e do contexto ou ambiente onde o trabalho é ou deve ser desenvolvido".

Pode-se observar que os diferentes autores apresentaram a motivação antecedendo a satisfação, demonstrando que a motivação implica em movimento, em ação para um objetivo, enquanto a satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado.

Tão importante e necessário quanto estabelecer as diferenças entre motivação e satisfação ou conceituar nesta pesquisa a satisfação no trabalho, é examinar quão intenso pode ser o impacto da variável política de recursos humanos sobre a satisfação do docente.

Segundo estudo conduzido por Coda (1986), esta política, de maneira intrínseca ou extrínseca, é um dos possíveis fatores intervenientes nos níveis de satisfação no trabalho.

Em vista disto, o autor definiu o "Modelo de Estudo entre Políticas de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho", com o objetivo de "tentar avaliar as influências das diferenças de tratamento das políticas de recursos humanos sobre o aspecto comportamental da satisfação no trabalho", buscando, através dele, identificar as causas da satisfação no

trabalho, bem como propor medidas visando minimizar, ou até mesmo eliminar, eventuais disfunções.

O estudo de Coda foi desenvolvido com o intuito de trazer, dentre outras, as seguintes contribuições para a área da administração de recursos humanos: avaliar os efeitos da sistematização; refinamento e satisfação das políticas de recursos humanos sobre a variável "satisfação no trabalho"; procurar identificar as políticas de recursos humanos que estão, efetivamente, ligadas a esta satisfação; identificar os valores intrínsecos e extrínsecos por ela responsáveis; facilitar o planejamento das políticas de recursos humanos com vistas à obtenção da satisfação no trabalho.

O quadro no 02, a seguir, apresenta o modelo conceitual desenvolvido por aquele autor.

QUADRO Nº 02: MODELO DE ESTUDO ENTRE POLÍTICAS DE RECURSOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO

PARÂMETROS	VARIÁVEIS INDEPENDENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Características individuais • Caracter. da organização 	<ul style="list-style-type: none"> Políticas de Rec. Humanos Recrutamento e seleção Recrutamento interno Valorização da experiência passada
<ul style="list-style-type: none"> Idade Sexo Escolaridade Área de formação Tempo de casa Tempo no cargo Nível hierárquico Área de atuação Tipo de empresa Salário Porte da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação de desempenho Remuneração Negociação Inform.critérios salariais Montante do salário Valorização requisitos cargo Plano especial de salários Benefícios Promoções Valorização da Competência Técnica Valorização da antiguidade Política global de RH Adaptação ao ambiente externo Conhecimento da política global de RH Treinamento Treinamento no cargo
<p>Variável dependente "Satisfação no Trabalho"</p>	
Fatores intrínsecos	Fatores extrínsecos

Fonte: Coda, 1986:41.

Os fatores intrínsecos e extrínsecos com os quais Coda trabalhou foram aqueles definidos por Wallace (*apud* Coda, 1986:30-32), quais sejam:

- 1) Fatores intrínsecos: fatores que, na percepção do indivíduo, fazem parte do próprio cargo e se originam da natureza do trabalho desenvolvido pelo seu ocupante. São eles: autonomia, variedade, significância, feedback e identidade;

- 2) Fatores extrínsecos: são aqueles que se verificam fora do cargo, e se originam de fontes internas à organização (políticas e práticas administrativas, colegas, grupos informais) ou externas relativas ao ambiente no qual a instituição se insere. São eles: recompensas financeiras, benefícios, participação nos lucros e incentivos, reconhecimento profissional, promoções, supervisão, apoio social e compensação antecipada.

3. METODOLOGIA

3.1. Perguntas de Pesquisa

Tomando por base o problema da pesquisa apresentado no capítulo 1 e as considerações teórico-empíricas, foram formuladas as seguintes perguntas, que orientaram o presente estudo:

- 1 - Quais são os componentes que integram a Política de Recursos Humanos da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná-FUNIOESTE ?
- 2 - Quais os índices de satisfação no trabalho (IST) dos docentes da FUNIOESTE?
- 3 - Existe ou não correlação entre cada um dos componentes da política de recursos humanos e o índice de satisfação no trabalho (IST) dos docentes da Instituição.

3.2. Caracterização da Pesquisa

3.2.1. Design e Perspectiva da Pesquisa

De acordo com Lakatos (1985:19), este estudo é de caráter exploratório, descritivo e de avaliação, na medida em que se busca aprofundar o conhecimento sobre as

variáveis envolvidas para, posteriormente, descrever e demonstrar qual é a política de recursos humanos praticada/implementada para o corpo docente da FUNIOESTE.

O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, pois, segundo Bruyne et al. (1977:224) trata-se do método mais apropriado quando se procura realizar uma análise intensiva, empreendida numa única organização - a FUNIOESTE.

Ainda de acordo com aquele autor, trata-se de um estudo de perspectiva sincrônica, já que se procurou analisar a política de recursos humanos, a satisfação dos docentes e sua interrelação com esta política em um determinado período (neste caso específico, a pesquisa foi realizada em Outubro de 1991), sem considerar sua evolução no tempo.

3.2.2. Delimitação da Pesquisa

Kerlinger (apud Selltiz et al., 1987:49), destacou que "para realizar pesquisas de levantamento, coletam-se dados de toda ou parte da população, a fim de avaliar a incidência relativa, a distribuição e as inter-relações de fenômenos que ocorram naturalmente".

A população do presente estudo foi representada por todos os docentes efetivos da FUNIOESTE, em exercício nos seus quatro campi.

O quadro nº 03, a seguir, apresenta a distribuição da população pesquisada, bem como o número de respondentes e respectivo percentual, por campus.

**QUADRO Nº 03 - DISTRIBUIÇÃO DOS DOCENTES DA FUNIOESTE,
Nº DE RESPONDENTES E RESPECTIVO PERCENTUAL, POR CAMPUS**

CAMPUS	Total de Docentes	RESPONDENTES	
		No Absoluto	%
FECIVEL	108	53	49,1
FACITOL	36	21	58,4
FACIMAR	70	16	32,0
FACISA	70	19	27,2
TOTAL	264	109	41,3

Como se pode verificar, houve o retorno de 109 questionários, representando 41,3% do total de docentes da Instituição.

Tomando por base um nível de erro aceitável de 5% para as estimativas das características populacionais e um coeficiente de segurança de 95%, este número de respondentes garante a representatividade do estudo.

3.3. Definição de Termos e Variáveis

3.3.1. Definições Constitutivas

Para Kerlinger (1980:46) "definições constitutivas são definições de dicionários e, naturalmente, são usadas por todo mundo, inclusive pelos cientistas".

O presente capítulo apresenta as definições constitutivas dos termos e variáveis trabalhadas no contexto da pesquisa, conforme segue:

- Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná - FUNIOESTE: instituição de ensino superior, com objetivos de ensino, pesquisa e extensão, na região de abrangência.
- Tempo de Serviço: refere-se ao período em que o docente trabalha na instituição.
- Regime de Trabalho: número contratual de horas trabalhadas pelo docente na instituição.
- Categoria Profissional: refere-se ao nível profissional do docente de acordo com sua titulação, conforme Quadro único da Carreira Docente da FUNIOESTE.

- Titulação acadêmica - refere-se ao título formal adquirido pelo docente, através da realização dos respectivos cursos (bacharel, especialista, mestre, doutor). Segundo Grillo (1990:02), a valorização dos títulos acadêmicos é um requisito fundamental para admissão do pessoal docente.
- Campus: refere-se à unidade universitária em que o docente está lotado.
- Índice de Satisfação no Trabalho: refere-se ao grau em que os participantes de determinada organização estão satisfeitos com sua situação de trabalho em relação às políticas de atração, manutenção, treinamento e desenvolvimento nela implantadas.
- Política de Recursos Humanos: refere-se ao conjunto de princípios, estratégias e técnicas que tem como finalidade a atração, manutenção, satisfação, treinamento e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer organização.
- Recrutamento e Seleção: é a etapa inicial do processo de busca e atração de mão-de-obra para a organização, procurando prover o número adequado de candidatos para as posições em aberto (Toledo, 1979:96).
- Avaliação de Desempenho: refere-se à avaliação do rendimento das pessoas no trabalho, levando em conta seus comportamentos, expressos em termos técnico-profissionais de estilo e desempenho, de resultado de trabalho e características pessoais (Toledo, 1979:23).
- Promoção: diz respeito ao reconhecimento que o indivíduo obtém, através da experiência e do merecimento, para galgar mais um posto na carreira (Grillo, 1987:103).

- **Treinamento e Desenvolvimento:** refere-se aos ensinamentos e oportunidades oferecidas ao indivíduo para aumentar seus conhecimentos, bem como promover seu crescimento dentro da organização (Grillo, 1987:101).
- **Qualificação Docente da FUNIOESTE:** refere-se ao conjunto de fatores que visa avaliar a percepção dos docentes sobre a importância do grau de sistematização associado à função de recursos humanos, mediante julgamento dos fatores presentes na resolução 005/88 CI da FUNIOESTE.

3.3.2. Definições Operacionais

Para Kerlinger (1980:46) "uma definição operacional atribui significado a um constructo ou variável, especificando as atividades ou operações necessárias para medi-lo ou manipulá-lo". Neste sentido e para uma melhor compreensão do presente estudo, apresenta-se, a seguir, a definição operacional da variável dependente "índice de satisfação no trabalho" e da variável independente "política de recursos humanos".

Índice de Satisfação no Trabalho: esta variável foi identificada pelas respostas das questões 01 a 28, que compõem a parte II do instrumento básico de coleta dos dados. A forma de mensuração adotada para esta variável foi uma escala de concordância de 6 pontos, como segue:

1 = Nunca

2 = Raramente

3 = Poucas vezes

4 = Algumas vezes

5 = Frequentemente

6 = Sempre

A exemplo do procedimento adotado por Coda, para o cálculo do índice como uma porcentagem de satisfação, os valores desta escala foram subtraídos de 1, passando a mesma a variar de zero (= baixo grau de satisfação), até cinco (alto grau de satisfação para cada uma das questões consideradas. No caso das questões 06, 07, 09, 11, 12, 14, 17, 20, 21 e 23, por mensurarem aspectos negativos, tiveram seus valores invertidos, a fim de viabilizar sua comparação com as demais questões.

Assim sendo, o índice foi obtido através da soma das vinte e oito respostas, sendo seu resultado dividido por 140, que corresponderia ao total máximo, se a todas as questões tivesse sido atribuído o maior valor da escala.

Política de Recursos Humanos: para a mensuração desta variável, representada pelos seis componentes identificados na FUNIOESTE que a integram, foi adotada, igualmente, uma escala de concordância de 6 pontos, como segue:

1 = Discordo fortemente

2 = Discordo

3 = Discordo moderadamente

4 = Concordo moderadamente

5 = Concordo

6 = Concordo fortemente

Os valores atribuídos às questões a ela referentes foram somados e seu resultado dividido por 145, o que corresponderia ao total de 100%, caso lhes tivesse sido atribuído o maior valor da escala.

3.4. Dados: Tipo, Coleta e Tratamento

Neste estudo foram coletados dados de natureza primária e secundária.

Os dados primários dizem respeito às informações obtidas através de questionários, que objetivaram verificar o grau de satisfação/insatisfação do docente da instituição. Os questionários foram distribuídos aos docentes em exercício da função, acompanhados de uma carta de apresentação explicando os motivos da investigação e recolhidos pessoalmente pelo investigador.

Os dados extraídos de fontes secundárias referem-se à política de recursos humanos da Instituição e foram obtidos mediante análise documental do Regimento Unificado da FUNIOESTE.

Utilizou-se a técnica de análise documental para verificar o conteúdo das diretrizes da política de recursos humanos definidas normativamente pela Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná - FUNIOESTE.

A utilização de fontes variadas de coleta de dados teve por objetivo possibilitar a confrontação dos dados extraídos do questionário com a análise de documentos (Allen, apud Bruyne et al., 1977:226-227).

O emprego das duas técnicas de coleta de dados permitiu o preenchimento de lacunas deixadas por um ou por outro instrumento a ser utilizado, de maior consistência às análises e conclusões do estudo.

Conforme Selltiz (1987:319), a coleta de dados, além de estar extremamente sujeita a valores pessoais, é um processo que exige uma grande criatividade do pesquisador. Isto porque não existem modelos ou pacotes orientados para cada tipo de pesquisa que se pretende empreender. Na verdade, há todo um processo artesanal de montagem, onde o mais certo é tomar por base esquemas já testados por pesquisadores mais experimentados.

Assim sendo, este estudo baseou-se na metodologia desenvolvida e adotada por Coda (1986) e Grillo (1987, 1991) em suas pesquisas, conforme mencionado no capítulo II. Para a presente pesquisa trabalhou-se apenas com as características individuais relativas aos

docentes e, no tocante à política de recursos humanos, foram utilizados, dentre os componentes do modelo apresentado por Grillo, aqueles identificados na FUNIOESTE. Em vista disto, o modelo adaptado configurou-se como segue:

QUADRO Nº 04 - MODELO DE ESTUDO ENTRE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO (ADAPTADO)

PARÂMETROS	VARIÁVEIS INDEPENDENTES
<ul style="list-style-type: none"> • Características individuais Idade Sexo Campus Tempo de Serviço Regime de Trabalho Categoria 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas de Rec. Humanos Recrutamento e seleção Titulação Acadêmica Qualificação Docente Treinamento e Desenvolvimento Avaliação de desempenho Promoção
<p>.....</p> <p>Variável dependente "Satisfação no Trabalho"</p> <p>Fatores intrínsecos</p>	

Fonte: Modelo adaptado de Coda (1986) e Grillo (1987, 1991)

O presente estudo excluiu, ainda, os fatores extrínsecos do Modelo de Coda, trabalhando apenas os fatores intrínsecos, que são decorrentes da própria natureza do trabalho desenvolvido pelos docentes da FUNIOESTE.

A montagem do questionário utilizado para a coleta dos dados seguiu o modelo adotado por Coda, adaptado para atender às peculiaridades da Instituição, utilizando a técnica de escalonamento, através da escala de coerência interna do tipo LIKERT.

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

O questionário foi composto por várias afirmações para cada uma das variáveis que estavam sendo estudadas e, a cada uma delas, foram associadas alternativas de respostas em escala, cabendo aos docentes pesquisados escolher uma das opções da escala como única alternativa de resposta.

A parte II do questionário compreende 28 questões, através das quais se buscou apurar os diferentes graus de percepção dos docentes com relação à satisfação no trabalho.

A parte III do instrumento se compõe de 22 questões, destinadas à coleta de dados sobre a política de recursos humanos da Instituição. Foi subdividida em 6 partes, referentes aos seus componentes, a saber:

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

A partir dos dados coletados, utilizaram-se técnicas estatísticas de cruzamento, entrelaçamento e correlação, que possibilitaram realizar um diagnóstico da Universidade, no tocante ao grau de satisfação/insatisfação do corpo docente frente a sua política de recursos humanos. Para tanto, procedeu-se à codificação, categorização, tabulação, registro de escala e outras técnicas de tratamento estatístico, mediante o uso de recursos computacionais.

A exemplo das técnicas utilizadas por Coda (1986), foram realizados os testes estatísticos de associação e de correlação entre a variável dependente "Índice de Satisfação

no Trabalho (IST)" e as variáveis independentes referentes aos componentes da Política de Recursos Humanos e as características individuais dos docentes da FUNIOESTE (também denominadas de Variáveis Demográficas).

Para verificar a possível associação entre estas variáveis foi efetuado o teste estatístico do Qui-Quadrado, pois, segundo Levin (1985:194) "este teste geralmente permite fazer um estudo relacional entre variáveis, ou seja, a determinação do tipo de relação existente entre elas: independência ou dependência".

Efetuu-se, ainda, o teste de correlação GAMA entre as variáveis "Índice de Satisfação no Trabalho" e "Política de Recursos Humanos". Conforme apresentado por Levin (1985:300), "muitos pesquisadores dão preferência ao GAMA quando se trata de medir o grau de associação entre variáveis mensuradas ao nível ordinal". O autor afirmou, também, que "a correlação GAMA pode ser interpretada em termos do grau em que os valores de uma variável podem ser previstos (ou adivinhados) a partir do conhecimento dos valores de outra variável".

3.5. Limitações da Pesquisa

As limitações verificadas no decorrer da presente pesquisa referem-se, principalmente, ao instrumental de coleta de dados e à falta de regulamentação de alguns componentes da política de recursos humanos da FUNIOESTE.

Na definição do plano de amostragem intencional considerou-se a totalidade dos docentes em efetivo exercício da função. Devido à devolução de questionários em branco e à não devolução dos instrumentos, a análise foi feita com base nos 41,3% de respondentes. Estatisticamente, este percentual assegura a representatividade necessária ao estudo.

Com relação ao questionário, uma das maiores limitações refere-se às próprias características impostas por este tipo de instrumento de coleta e por sua natureza, na medida em que as respostas se restringem às questões pré-determinadas. Além disto, os

questionários não oportunizam um contato direto do pesquisador com o sujeito investigado, através do qual seria possível uma observação do respondente a da situação na qual este responde às indagações.

A não regulamentação de alguns componentes da política de recursos humanos, tais como a avaliação de desempenho, a restringe muito e deixa caótica a política de recursos humanos da FUNIOESTE.

Finalmente, cabe destacar que o método de estudo de caso impossibilita a generalização das conclusões obtidas para além do universo investigado.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Este capítulo compreende a descrição e a análise dos dados coletados. Inicialmente, faz-se uma breve abordagem sobre os componentes que integram a política de recursos humanos da FUNIOESTE, apresentando, a seguir, os dados referentes às variáveis demográficas, cuja finalidade foi a de auxiliar na interpretação dos resultados relativos à satisfação no trabalho dos docentes, em função da política de recursos humanos da Instituição, operacionalizada através da variável "índice de satisfação no trabalho" (IST).

4.1. Componentes da Política de Recursos Humanos

Através da análise do Estatuto e do Regimento Unificado da FUNIOESTE, verificou-se que a política de recursos humanos da Instituição compunha-se de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, quadro de carreira e treinamento e desenvolvimento.

Em vista disto, os componentes considerados para o desenvolvimento e análise da pesquisa foram: recrutamento e seleção, titulação acadêmica, avaliação de desempenho, promoção, treinamento e desenvolvimento e qualificação docente.

4.2. Variáveis Demográficas

As variáveis demográficas objeto do presente estudo foram: categoria, sexo, idade, tempo de serviço, regime de trabalho e campus de lotação. Estas variáveis referem-se

às características individuais dos docentes em exercício na FUNIOESTE, que representam parâmetros do estudo, configurando possíveis indicadores de satisfação.

4.2.1. Sexo

Os dados coletados indicaram que os docentes do sexo masculino representavam 60,5% do total, enquanto os do sexo feminino correspondiam a 39,5%.

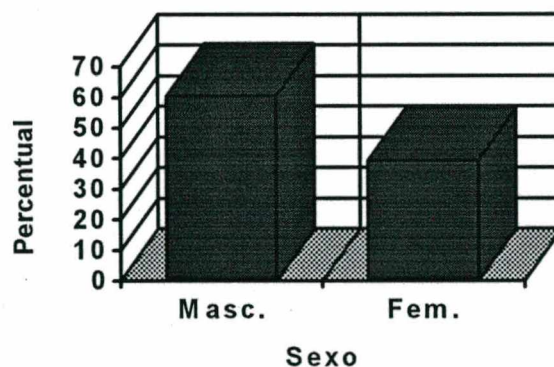
A distribuição de frequência desta variável, encontra-se na tabela nº 01 e no Gráfico nº 01, abaixo:

Tabela Nº 01 - Distribuição de Frequência da Variável Sexo

Sexo	Frequência Absoluta	%
Masculino	66	60,5
Feminino	43	39,5
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 01: Distribuição da Variável Sexo



4.2.2. Idade

Os resultados do estudo indicaram que a idade mediana dos professores da FUNIOESTE era de 35 anos. A maior frequência, ou seja, 52,3%, situava-se na faixa etária até 35 anos, enquanto 31,2% deles estava na faixa entre 36 e 45 anos.

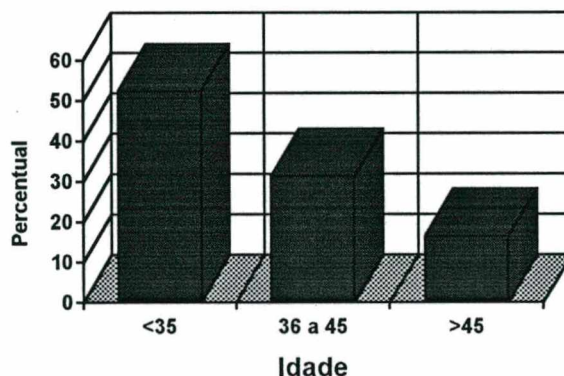
A tabela nº 02 e seu gráfico, abaixo apresenta a distribuição das frequências desta variável.

Tabela Nº 02 - Distribuição de Frequências da Variável Idade

Idade (anos)	Frequência Absoluta	%
até 35	57	52,3
36 a 45	34	31,2
mais de 45	18	16,5
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 02: Distribuição da Variável Idade



4.2.3. Tempo de Serviço

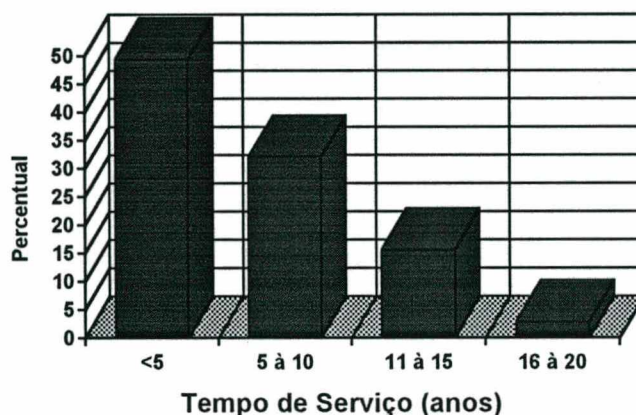
A pesquisa demonstrou também que 49,5% dos docentes da FUNIOESTE estavam na instituição há menos de 5 anos. Observou-se ainda, que 81,6% dos docentes tinham até 10 anos na instituição e que apenas 2,8% possuía mais de 16 anos de serviço na FUNIOESTE. O tempo de serviço mediano foi de 5 anos.

A distribuição de frequências da variável tempo de serviço encontra-se na tabela nº 03 abaixo e seu gráfico.

Tabela Nº 03 - Distribuição de Frequências da Variável Tempo de Serviço

TEMPO DE SERVIÇO (anos)	Frequência Absoluta	Porcentagem (%)	Porcentagem Acumulado (%)
menos de 5	54	49,5	49,5
5 a 10	35	32,1	81,6
11 a 15	17	15,6	97,2
16 a 20	3	2,8	100,0
Total	109	100,	

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 03: Dist. da Variável Tempo de Serviço

4.2.4. Regime de Trabalho

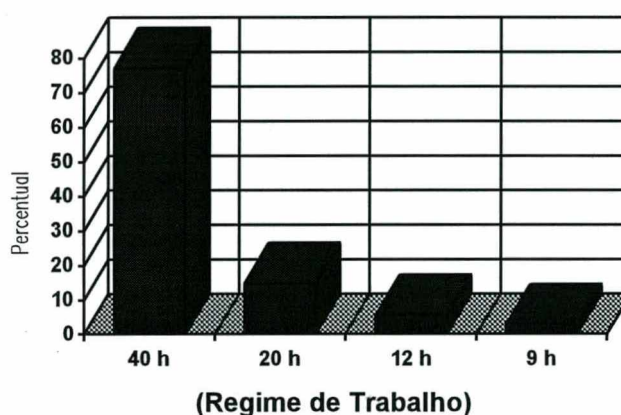
Os dados coletados evidenciaram que, relativamente ao regime de trabalho, a maior frequência se referia aos contratos de 40 horas semanais, ou seja, 77% dos docentes pesquisados, enquanto 14,7% deles detinham o regime de 20 horas e 8,3% correspondia a docentes com regime de trabalho igual ou inferior a 12 horas.

A tabela nº 04 e seu gráfico apresentam a distribuição de frequências desta variável.

Tabela Nº 04 - Distribuição de Freqüências da Variável Regime de Trabalho

Regime de Trabalho	Freqüência Absoluta	%
40 h	84	77,0
20 h	16	14,7
12 h	6	5,5
9 h	3	2,8
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 04: Distr. Variável Regime de Trabalho

4.2.5. A Categoria Profissional

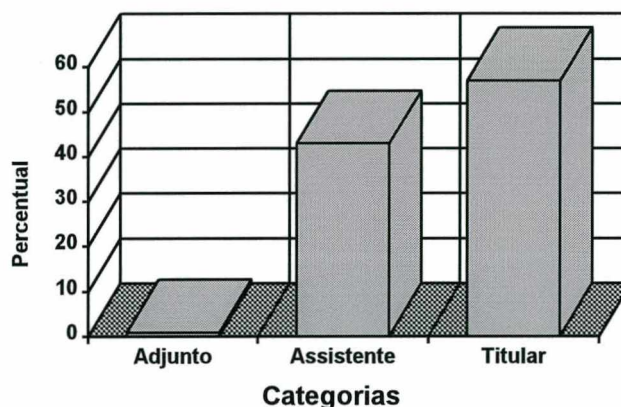
Com relação a esta variável observou-se que a maioria dos docentes pesquisados pertencia à categoria de Professores Auxiliares, ou seja, 56,9% do total, enquanto 42,2% dos docentes eram Assistentes e 0,9% pertenciam à categoria de Adjuntos. É importante fazer a ressalva de que existia apenas um Professor Adjunto e nenhum professor titular, na FUNIOESTE. Assim sendo, o percentual na tabela nº 05. refere-se à totalidade dos respondentes e não ao total de docentes da Instituição. Estatisticamente, este é considerado um dado aberrante.

A distribuição de freqüências da variável categoria profissional está representada na tabela nº 05, abaixo, bem como no gráfico nº 05.

Tabela N° 05: Distribuição de Frequências da Variável Categoria Profissional.

Categoria	Frequência Absoluta	%
Adjunto	1	0,9
Assistente	46	42,9
Auxiliar	62	56,9
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 05: Distrib. da Variável Categoria Profissional

4.2.6. Campus

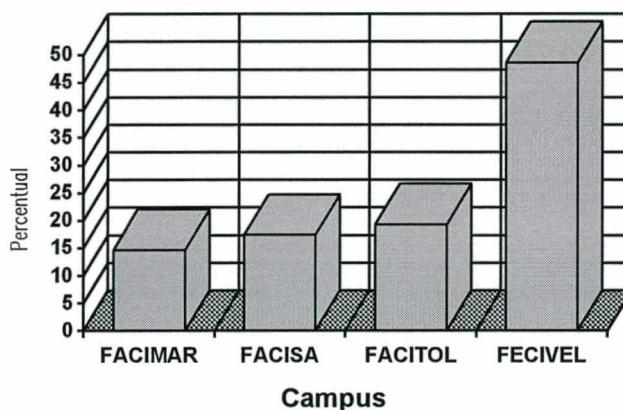
Com base nos dados coletados, verificou-se que 48,6% dos docentes pesquisados atuavam na FECIVEL, 19,3% eram docentes da FACITOL, 17,4% da FACISA e 14,7% da FACIMAR.

A distribuição de frequências da variável campus encontra-se demonstrada na tabela n° 06, a seguir:

Tabela Nº 06: Distribuição de Frequências da Variável Campus

Campus	Frequência Absoluta	%
FACIMAR	16	14,7
FACISA	19	17,4
FACITOL	21	19,3
FECIVEL	53	48,6
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 06: Distrib. da Variável Campus

4.3. Variável Dependente - Índice de Satisfação no Trabalho-IST

A variável "Índice de Satisfação no Trabalho" - IST apresentou uma variação entre 31,4% (índice mínimo de satisfação) e 90,7% (índice máximo de satisfação). O índice médio foi de 65,17%, com um desvio-padrão amostral (s) de 13,91% e um coeficiente de variação de 21,34%, indicando um baixo grau de dispersão e, conseqüentemente, uma boa representatividade da média.

O índice de satisfação no trabalho mais freqüente (moda) foi de 69,0% e o valor mediano foi de 66,78%, de modo que a metade dos docentes entrevistados apresentou índice de satisfação acima, e a outra metade abaixo deste valor.

Verificou-se, ainda, que é inexpressivo o percentual de docentes que manifestou baixo grau de satisfação uma vez que, apenas 19,3% deles apresentaram um IST de até 50%, ao passo que 80,7% deles manifestaram um grau de satisfação no trabalho superior a 50%.

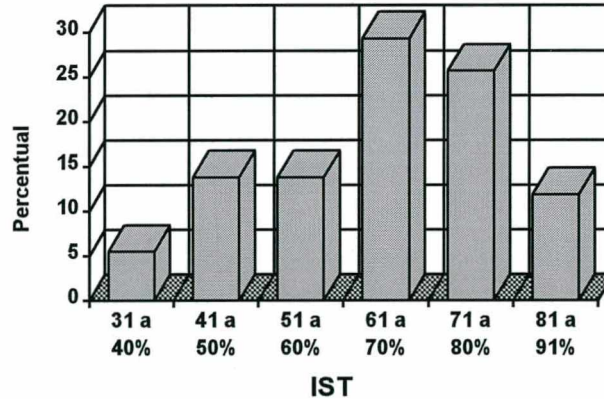
A distribuição de frequências da variável Índice de Satisfação no Trabalho - IST está representada na tabela nº 07, abaixo e seu gráfico.

Tabela Nº 07 - Distribuição de Frequências da Variável Índice de Satisfação no Trabalho - IST

Índice de Satisfação no Trabalho (IST)	Frequência Absoluta	%
31 a 40%	6	5,5
41 a 50%	15	13,8
51 a 60%	15	13,8
61 a 70%	32	29,3
71 a 80%	28	25,7
81 a 91%	13	11,9
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 07: Distribuição da Variável Índice de Satisfação no Trabalho - IST



A partir do comportamento desta variável, foi definido o critério para a geração dos intervalos de grandeza necessários à análise estatística para comprovação dos resultados do estudo.

Este critério baseou-se no desvio-padrão (s) da variável e foi operacionalizado da seguinte maneira:

- a. Baixo Grau da Variável - todos os valores da variável correspondendo a 1 (um) desvio-padrão abaixo da média registrada, isto é, todos os valores menores de $x - s$, onde:

x é a média, e

s o desvio-padrão amostral.

- b. Alto Grau da Variável - todos os valores da variável correspondente a 1 (um) desvio-padrão amostral acima da média registrada, isto é, todos os valores superiores de $x + s$.

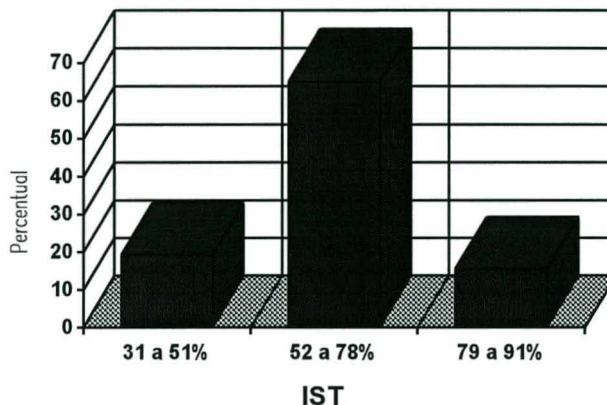
A aplicação deste critério gerou o intervalo de 31% a 51% como característico dos valores baixos da variável Índice de Satisfação no Trabalho - IST. O intervalo de 52% e 78% definiu índices médios de satisfação no trabalho e o intervalo de 79% a 91% caracterizou os valores altos desta variável

A nova distribuição de freqüências da variável Índice de Satisfação no Trabalho - IST, após a fixação dos referidos intervalos para análise estatística dos resultados, pode ser visualizada na tabela nº 08, abaixo e respectivo gráfico.

Tabela Nº 08 - Distribuição de Freqüência da Variável Índice de Satisfação no Trabalho (IST)

Índice de Satisfação no Trabalho (IST)	Freqüência Absoluta	%
31 a 51%	21	19,3
52 a 78%	71	65,1
79 a 91%	17	15,6
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 08: Intervalos de Grandeza do Índice de Satisfação no Trabalho - IST

Os dados acima indicaram que, assim como não foi expressiva a proporção de docentes que apresentaram baixo grau de satisfação no trabalho, o mesmo ocorreu com relação aos docentes que apresentaram alto grau de satisfação. A maioria dos docentes situou-se na faixa caracterizada como índice médio de satisfação.

4.4. Variáveis Independentes

4.4.1. Recrutamento e Seleção

Dada a composição desta variável, o intervalo de variação da mesma foi de 2 pontos (mínimo) a 12 pontos (máximo) na escala adotada. A média (\bar{x}) foi 6,8 pontos com um desvio-padrão amostral (s) de 2,15 e um coeficiente de variação de 31,32%, indicando que a média é uma boa medida de representatividade do comportamento dos dados.

Observou-se, também, que 50% dos docentes apresentaram menos de 7,6 pontos, que é o valor mediano. Os dados evidenciaram, ainda, que 23,8% dos docentes pesquisados apresentaram baixa pontuação para esta variável, o que significa que existe uma discordância com relação à forma como ela está sendo realizada. Por outro lado encontrou-se 26,7% com alta pontuação de concordância de como ela está sendo realizada. Encontrou-se, também, 49,5% situados numa posição intermediária.

A distribuição de freqüências da variável recrutamento e seleção encontra-se demonstrada na tabela nº 09, abaixo e seu respectivo gráfico.

Tabela Nº 09 - Distribuição de Freqüências da Variável Recrutamento e Seleção

Número de Pontos	Freqüência Absoluta	%
2 a 5	26	23,8
6 a 8	54	49,5
9 a 12	29	26,7
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 09: Distr. da Variável Recrutamento e Seleção



4.4.2. Titulação Acadêmica

O intervalo de variação da "titulação acadêmica" oscilou entre o mínimo de 1 até o máximo de 6 pontos na escala adotada. Sua média (\bar{x}) foi 4,23 pontos com um desvio-padrão amostral (s) de 1,25, e um coeficiente de variação de 29,59%, demonstrando que a média é uma boa medida de representatividade do comportamento dos dados.

Observou-se, também, que 50% das respostas apresentaram menos de 5,05 pontos, que foi o seu valor mediano. No tocante à percepção dos docentes relativamente à titulação como critério de contratação, os dados indicaram que 13,8% deles, em vista da baixa pontuação apresentada, discordam ser a titulação mais valorizada nesta contratação.

Por outro lado 51,3% perceberam a titulação como fator de peso na contratação de docentes e 35% manifestaram uma posição intermediária.

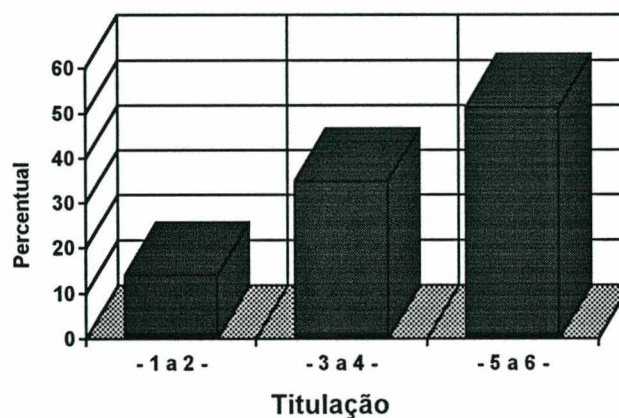
A distribuição de freqüências desta variável encontra-se demonstrada na tabela nº 10, abaixo e no seu respectivo gráfico.

Tabela Nº 10 - Distribuição de Freqüências da Variável Titulação Acadêmica

Número de Pontos	Freqüência Absoluta	%
1 a 2	15	13,8
3 a 4	38	34,9
5 a 6	56	51,3
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 10: Distribuição da Variável Titulação Acadêmica



4.4.3. Avaliação de Desempenho

Esta variável oscilou num intervalo de 4 a 24 pontos. O valor da média (\bar{x}) foi de 9,32 pontos com um desvio-padrão amostral (s) de 3,97 e um coeficiente de variação de 42,59%, o qual mostra que a média ainda é uma boa medida de representatividade do comportamento dos dados. Também se observou que o valor mediano foi de 9,69 pontos.

Os dados indicaram, ainda, que 25,7% dos docentes pesquisados perceberam um baixo grau de importância na política de avaliação de desempenho (até 6 pontos), enquanto 20,2% perceberam alta ênfase (13 a 24 pontos) neste componente. Por outro lado encontrou-se um percentual de 54,1% no nível intermediário.

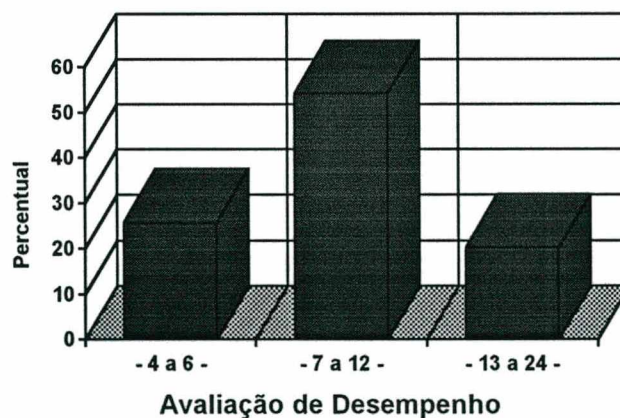
A distribuição de freqüências da variável avaliação de desempenho encontra-se demonstrada na tabela nº 11, abaixo e no seu respectivo gráfico.

Tabela Nº 11 - Distribuição de Freqüências da Variável Avaliação de Desempenho

Número de Pontos	Freqüência Absoluta	%
4 a 6	28	25,7
7 a 12	59	54,1
13 a 24	22	20,2
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 11: Distribuição da Variável Avaliação de Desempenho



4.4.4. Promoção

Dada a composição desta variável, seu intervalo de variação foi de 7 a 42 pontos. O valor da média (\bar{x}) foi 29,09 pontos com um desvio-padrão amostral (s) de 6,32 e um coeficiente de variação de 24,22%, indicando que a média é uma boa medida de representatividade do comportamento dos dados.

O valor mediano foi 26,92 indicando que 50% dos docentes apresentaram menos e outros 50% mais de 26,92 pontos. A partir dos dados coletados, observou-se que 18,30% dos docentes pesquisados perceberam um baixo grau de importância na política de promoção (até 20 pontos), enquanto 23,0% deles perceberam alta ênfase (de 32 a 40 pontos). Por outro lado, um expressivo percentual - 58,7% - situou-se no nível intermediário.

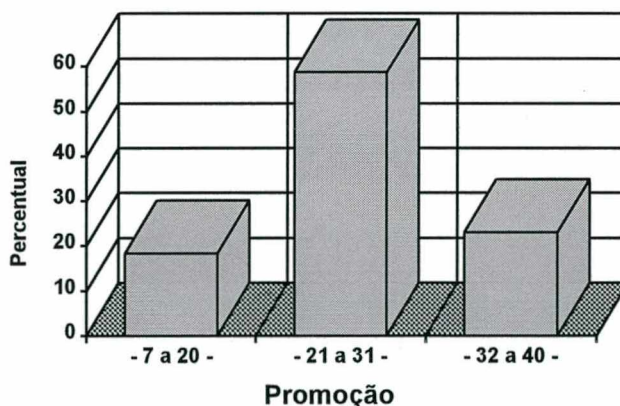
A distribuição de frequências da variável promoção encontra-se demonstrada na tabela nº 12, abaixo e no seu respectivo gráfico.

Tabela Nº 12 - Distribuição da Variável Promoção

Número de Pontos	Frequência Absoluta	%
7 a 20	20	18,3
21 a 31	64	58,7
32 a 40	25	23,0
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 12: Distribuição da Variável Promoção



4.4.5. Treinamento e Desenvolvimento

A pontuação relativa a esta variável oscilou de um mínimo de 5 até um máximo de 30 pontos na escala adotada. O valor da média (\bar{x}) foi de 14,54 pontos com um desvio-

padrão amostral (s) de 5,17 e um coeficiente de variação de 35,5%, o qual mostra que a média é uma boa medida de representatividade do comportamento dos dados.

O valor mediano foi de 15,26 pontos, indicando que 50% dos docentes apresentaram menos de 15,26 pontos. Verificou-se, também, que 24,8% dos docentes pesquisados perceberam uma baixa ênfase ou importância (até 10 pontos) o treinamento e desenvolvimento, enquanto 17,4% perceberam alta ênfase neles (de 20 a 30 pontos).

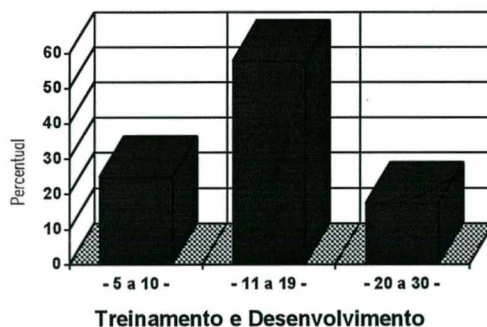
A distribuição de freqüências da variável treinamento e desenvolvimento encontra-se demonstrada na tabela nº 13, abaixo e no seu respectivo gráfico.

Tabela Nº 13 - Distribuição de Freqüências da Variável Treinamento e Desenvolvimento

Número de Pontos	Freqüência Absoluta	%
5 a 10	27	24,8
11 a 19	63	57,8
20 a 30	19	17,4
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 13: Distrib. da Variável Treinamento e Desenvolvimento



4.4.6. Qualificação Docente

Esta variável oscilou de um mínimo de 10 até um máximo de 60 pontos na escala adotada. O valor da média (\bar{x}) foi 35,1 pontos com um desvio-padrão amostral (s) de 7,17 e um

coeficiente de variação de 20,42%, indicando que a média é uma boa medida de representatividade do comportamento dos dados. O valor mediano desta variável foi 35,75 pontos, de modo que 50% das respostas ficou abaixo deste valor e os outros 50% apresentaram pontuação acima dele.

A partir dos questionários respondidos, verificou-se que 12,8% dos docentes situavam-se na faixa até 28 pontos, significando uma baixa ênfase ou importância associada à qualificação docente adotada pela FUNIOESTE, enquanto 15,6% perceberam alta ênfase (de 42 a 60 pontos). Por outro lado encontrou-se 71,6% dos docentes no nível intermediário de concordância.

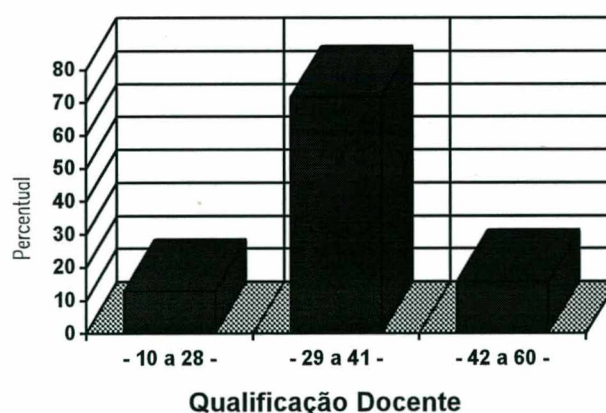
A distribuição de freqüências da variável qualificação docente encontra-se na tabela nº 14, abaixo e no seu respectivo gráfico.

Tabela Nº 14 - Distribuição de Freqüências da Variável Qualificação Docente

Número de Pontos	Freqüência Absoluta	%
10 a 28	14	12,8
29 a 41	78	71,6
42 a 60	17	15,6
Total	109	100,0

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 14: Distribuição da Variável Qualificação Docente



4.5. A Variável Índice de Satisfação no Trabalho e sua Correlação com a Variável Política de Recursos Humanos

Buscando verificar uma possível associação e/ou correlação da variável "Índice de Satisfação no Trabalho" (IST) com os componentes da variável independente "Política de Recursos Humanos" e as características dos docentes da FUNIOESTE (variáveis demográficas), foram realizados os testes estatísticos descritos no capítulo 3, comumente utilizados na maioria dos estudos desta natureza, quais sejam:

- a. Teste Qui-Quadrado para avaliação do grau de independência entre a variável IST e cada uma das variáveis do parâmetro do estudo;
- b. Teste de significância sobre o coeficiente GAMA para variáveis ordinais, com a finalidade de examinar se existe correlação entre a variável IST e cada um dos componentes da variável Política de Recursos Humanos.

4.5.1. Índice de Satisfação no Trabalho e Variáveis Demográficas

O presente capítulo apresenta os resultados do teste Qui-Quadrado, aplicado para verificar uma possível associação entre o índice de satisfação no trabalho e as variáveis demográficas, a partir das seguintes hipóteses:

H0 = As duas variáveis são independentes

H1 = Existe pelo menos um grau de dependência

Para a aceitação/rejeição das hipóteses trabalhou-se com o nível de significância de 5%, adotando-se a seguinte regra de decisão: se $p\text{-valor} < 0,05$, hipótese H0 é rejeitada.

4.5.1.1. Índice de Satisfação no Trabalho X Sexo

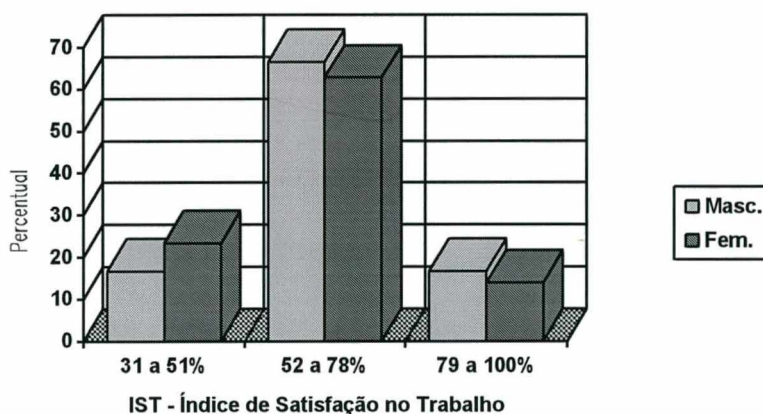
A tabela N° 15, abaixo, apresenta a distribuição de frequências dos docentes com relação ao índice de satisfação no trabalho, por sexo.

Tabela Nº 15 - Distribuição Conjunta dos Docente segundo o Sexo e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	SEXO		TOTAL
	Masculino	Feminino	
31 a 51%	11	10	21
52 a 78%	44	27	71
79 a 100%	11	6	17
Total	66	43	109

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 15: Índice de Satisfação no Trabalho *versus* Sexo



A aplicação do teste Qui-Quadrado (Q) com 2 graus de liberdade, resultou um valor observado $Q = 0,7538$ e $p\text{-valor} = 0,6859$.

Verificou-se, pois, que $p\text{-valor}$ foi maior do que 0,05, de modo que não foi possível rejeitar a hipótese da independência entre estas duas variáveis, ao nível de significância de 5%. Não há, portanto, indícios de uma associação entre ambas.

4.5.1.2. Índice de Satisfação no Trabalho X Idade

A tabela nº 16 apresenta a distribuição conjunta dos docentes com relação à idade e ao índice de satisfação no trabalho.

Tabela Nº 16 - Distribuição Conjunta dos Docentes segundo a Idade e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	IDADE (anos)			TOTAL
	até 35	36 a 45	mais 45	
31 a 51%	12	5	4	21
52 a 78%	38	20	13	71
79 a 100%	7	9	1	17
Total	57	34	18	109

Fonte: Questionários respondidos

Aplicado o teste estatístico Qui-Quadrado (Q) com 4 graus de liberdade, resultou um valor observado $Q = 6,3218$ com $p\text{-valor} = 0,1763$.

Ao nível de significância de 5% também não foi possível rejeitar a hipótese de que as duas variáveis sejam independentes, havendo indícios de que a variável Índice de Satisfação no Trabalho não está associada à variável idade.

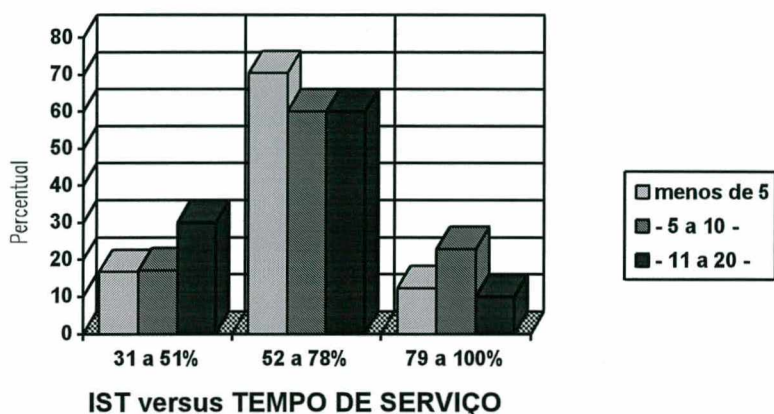
4.5.1.3. Índice de Satisfação no Trabalho X Tempo de Serviço

A tabela nº 17 apresenta a distribuição conjunta dos docentes, segundo o tempo de serviço e o índice de satisfação no trabalho.

Tabela nº 17 - Distribuição conjunta dos Docentes segundo o Tempo de Serviço e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	TEMPO DE SERVIÇO (anos)			TOTAL
	menos de 5	5 a 10	11 a 20	
31 a 51%	9	6	6	21
52 a 78%	38	21	12	71
79 a 100%	7	8	2	17
Total	54	35	20	109

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 16: Índice de Satisfação no Trabalho *versus* Tempo de Serviço

Para estas variáveis o teste do Qui-Quadrado, com 4 graus de liberdade, resultou num valor observado $Q = 3,259$ com $p\text{-valor} = 0,5154$. Com $p\text{-valor}$ sendo maior que 0,05, não foi possível rejeitar a hipótese da independência entre estas duas variáveis, levando a crer que a variável IST também não está associada à variável tempo de serviço.

4.5.1.4. Índice de Satisfação no Trabalho X Regime de Trabalho

A distribuição conjunta de frequências dos docentes, segundo o regime de trabalho e o índice de satisfação no trabalho, está representada na tabela nº 18, a seguir:

Tabela nº 18 - Distribuição conjunta dos Docentes segundo o Regime de Trabalho e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	REGIME DE TRABALHO		TOTAL
	até 24 horas	40 horas	
31 a 51%	4	17	21
52 a 78%	19	52	71
79 a 100%	2	15	17
Total	25	84	109

Fonte: Questionários respondidos

Para estas variáveis foi aplicado o teste estatístico Qui-Quadrado (Q) com 2 graus de liberdade, resultando um valor observado $Q = 2,7603$ com $p\text{-valor} = 0,2515$.

Assim sendo, ao nível de significância de 5% não foi possível rejeitar a hipótese de que as duas variáveis sejam independentes, uma vez que $p\text{-valor}$ foi superior a 0,05. Não há, pois, indícios de associação entre a variável regime de trabalho e a variável IST.

4.5.1.5. Índice de Satisfação no Trabalho X Categoria

A tabela nº 19 apresenta a distribuição conjunta de frequências dos docentes, segundo a categoria profissional e o índice de satisfação no trabalho.

Tabela nº 19 - Distribuição conjunta de Docentes segundo a Categoria Profissional e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	CATEGORIA PROFISSIONAL			TOTAL
	Adjunto	Assistente	Auxiliar	
31 a 51%	0	14	7	21
52 a 78%	1	25	45	71
79 a 100%	0	7	10	17
Total	1	46	62	109

Fonte: Questionários respondidos

A aplicação do teste estatístico Qui-Quadrado (Q) para estas variáveis, com 4 graus de liberdade, resultou num valor observado $Q = 8,694$ com $p\text{-valor} 0,069$.

Como o $p\text{-valor}$ foi maior que 0,05, não foi, possível, ao nível de significância de 5%, rejeitar a hipótese de que as duas variáveis sejam independentes, indicando que a variável IST não está associada à variável categoria profissional.

4.5.1.6. Índice de Satisfação no Trabalho X Campus

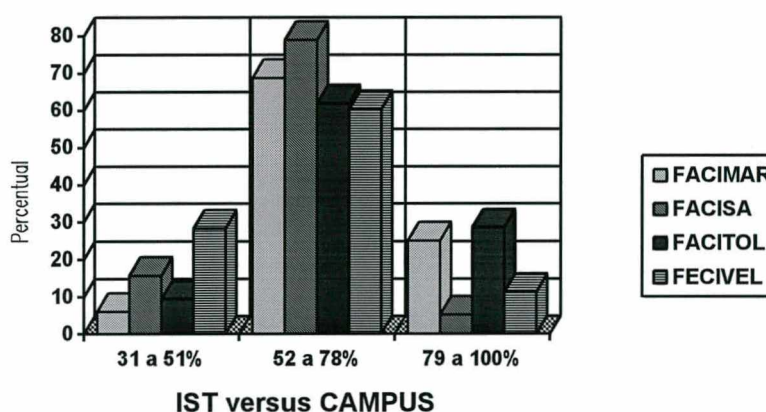
A tabela nº 20 apresenta a distribuição conjunta de frequências dos docentes, segundo os campus e o índice de satisfação no trabalho.

Tabela Nº 20 - Distribuição conjunta de Docentes segundo os Campus e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	CAMPUS				TOTAL
	FACIMAR	FACISA	FACITOL	FECIVEL	
31 a 51%	1	3	2	15	21
52 a 78%	11	15	13	32	71
79 a 100%	4	1	6	6	17
Total	16	19	21	53	109

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 17: Índice de Satisfação no Trabalho *versus* Campus



O teste estatístico Qui-Quadrado (Q) aplicado a estas variáveis, com 6 graus de liberdade, resultou num valor observado $Q = 15,321$ com $p\text{-valor} = 0,017$.

Ao nível de significância de 5%, como $p\text{-valor}$ foi menor que 0,05, rejeitou-se a hipótese H_0 de independência entre as variáveis indicando, assim, uma associação entre a variável IST e a variável Campus.

Verificou-se que nos campi da FECIVEL e da FACISA a proporção de docentes com baixo grau de satisfação no trabalho (15/53 e 3/19) foi maior do que a de docentes com alto grau de satisfação (6/53 e 1/9). Já nos campi da FACIMAR e da FACITOL ocorreu o inverso: a proporção de docentes com alto grau de satisfação (4/16 e 6/4) foi maior que a de docentes com baixo grau de satisfação (1/16 e 2/21). Em todos os campi, no entanto, verificou-se um maior percentual de docentes, cujo IST situou-se entre 52% a 78%, ou seja,

na faixa caracterizada como índice médio de satisfação, percentual que variou de 60,4% dos docentes na FECIVEL a 78,9% na FACISA.

4.5.2. Índice de Satisfação no Trabalho (IST) e Política de Recursos Humanos

No capítulo anterior aplicou-se o teste estatístico Qui-Quadrado, adequado para verificar a independência de duas variáveis qualitativas. Em se tratando de variáveis ordinais, usam-se medidas de associação para classificação cruzada, tais como o coeficiente de concordância e discordância GAMA de GOODMAN e KRUSKAL (Levin, 1985:300).

Inicialmente, apresenta-se a distribuição de frequências dos docentes combinando a variável IST com cada um dos componentes da Política de Recursos Humanos. Finalmente, aplicou-se o teste de significância sobre o coeficiente GAMA para verificar uma possível correlação entre as variáveis IST e Política de Recursos Humanos. Para tanto, efetuou-se este teste, separadamente, para cada um de seus componentes e, por fim, para a Qualificação Docente.

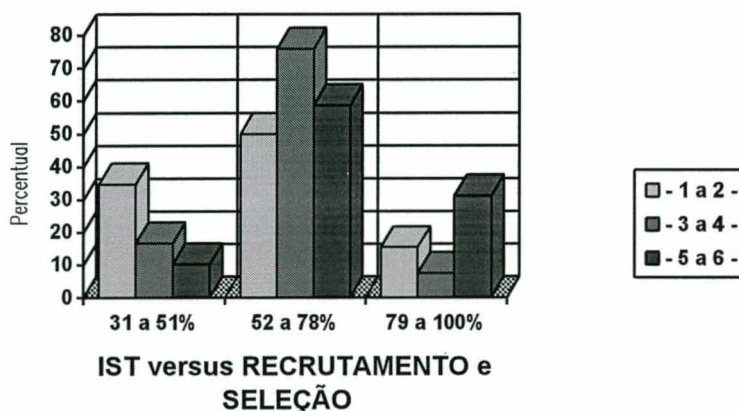
4.5.2.1. Índice de Satisfação no Trabalho X Recrutamento e Seleção

A tabela nº 21 apresenta a distribuição conjunta de frequências dos docentes, no tocante ao recrutamento e seleção ao índice de satisfação no trabalho.

Tabela Nº 21 - Distribuição Conjunta de Docentes segundo o Recrutamento e Seleção e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	RECRUTAMENTO E SELEÇÃO (pontos)			TOTAL
	2 a 5	6 a 8	9 a 12	
31 a 51%	9	9	3	21
52 a 78%	13	41	17	71
79 a 100%	4	4	9	17
Total	26	54	29	109

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 18: Índice de Satisfação no Trabalho *versus* Recrutamento e Seleção.

Verificou-se uma maior concordância de docentes com alto grau de satisfação no trabalho e que perceberam alta ênfase no componente recrutamento (9/29), em relação àqueles que também estavam satisfeitos no trabalho, mas perceberam baixa ênfase neste componente (4/26). Também houve maior concordância de docentes com baixo grau de satisfação no trabalho e que perceberam baixa ênfase no recrutamento e seleção (9/26), em relação àqueles que apresentaram baixo grau de satisfação, mas perceberam alta ênfase no recrutamento e seleção (3/29). No entanto, a maioria dos docentes (41/54) situou-se na faixa caracterizada por um índice médio de satisfação associado a uma ênfase média no recrutamento e seleção.

4.5.2.2. Índice de Satisfação no Trabalho X Titulação Acadêmica

A tabela nº 22 apresenta a distribuição conjunta dos docentes, segundo a titulação acadêmica e o índice de satisfação no trabalho.

Tabela Nº 22 - Distribuição Conjunta dos Docentes segundo a Titulação Acadêmica e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	TITULAÇÃO ACADÊMICA (pontos)			TOTAL
	1 a 2	3 a 4	5 a 6	
31 a 51%	5	4	12	21
52 a 78%	9	28	34	71
79 a 100%	1	6	10	17
Total	15	38	56	109

Fonte: Questionários respondidos

Verificou-se uma maior concordância dos docentes com alto grau de satisfação no trabalho e que perceberam alta ênfase na titulação acadêmica para o processo seletivo (10/56), em relação àqueles docentes com alto grau de satisfação no trabalho que perceberam baixa ênfase na titulação acadêmica (1/15). Houve ainda, uma maior concordância dos docentes com baixo grau de satisfação no trabalho que perceberam baixa ênfase na titulação acadêmica (5/15) em relação aos docentes com baixo grau de satisfação no trabalho e com alta ênfase na titulação acadêmica (12/56). A maior proporção de docentes (74%), no entanto manifestou um índice médio de satisfação no trabalho e ênfase média na titulação acadêmica (28/38).

4.5.2.3. Índice de Satisfação no Trabalho X Avaliação de Desempenho

A tabela nº 23 apresenta a distribuição conjunta de docentes, segundo a avaliação de desempenho e o índice de satisfação no trabalho.

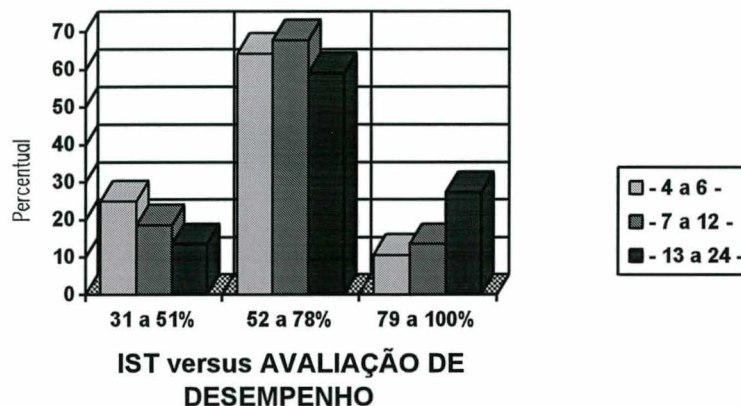
Tabela nº 23 - Distribuição Conjunta dos Docentes segundo a Avaliação de Desempenho e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO (pontos)			TOTAL
	4 a 6	7 a 12	13 a 24	
31 a 51%	7	11	3	21
52 a 78%	18	40	13	71
79 a 100%	3	8	6	17
Total	28	59	22	109

Fonte: Questionários respondidos

A seguir, o Gráfico nº 19 - Índice de Satisfação no Trabalho *versus* Avaliação de Desempenho.

GRAFICO 19: Índice de Satisfação no Trabalho *versus* Avaliação de Desempenho



Verificou-se uma maior concordância de docentes com alto grau de satisfação no trabalho e alta ênfase na avaliação do desempenho (6/22), em relação aos docentes com alto grau de satisfação no trabalho e baixa ênfase na avaliação do desempenho (3/28). Houve, também, uma maior concordância de docentes com baixo grau de satisfação no trabalho e baixa ênfase na avaliação de desempenho (7/28), em relação aos docentes com baixo índice de satisfação no trabalho e alta ênfase na avaliação de desempenho (3/32). A maior proporção dos docentes (68%), no entanto, manifestou um índice médio de satisfação no trabalho e ênfase média na avaliação de desempenho (40/59).

4.5.2.4. Índice de Satisfação no Trabalho X Promoção

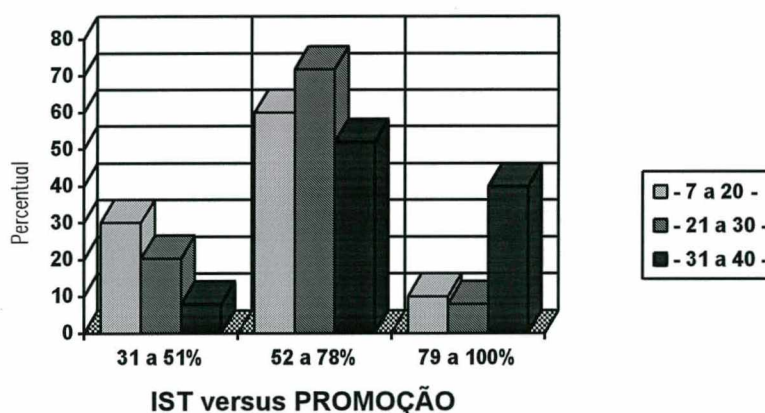
A tabela nº 24 apresenta a distribuição conjunta dos docentes, segundo as promoções e o índice de satisfação no trabalho.

Tabela nº 24 - Distribuição Conjunta de Docentes Segundo a Promoção e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	PROMOÇÃO (pontos)			TOTAL
	7 a 20	21 a 31	32 a 40	
31 a 51%	6	13	2	21
52 a 78%	12	46	13	71
79 a 100%	2	5	10	17
Total	20	64	25	109

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 20: Índice de Satisfação no Trabalho *versus* Promoção



Verificou-se ser maior a concordância de docentes com alto grau de satisfação no trabalho que perceberam alta ênfase na promoção (10/25), em relação aos docentes com alto grau de satisfação no trabalho, mas que perceberam baixa ênfase na promoção (2/20). Houve, também, uma maior concordância de docentes com baixo grau de satisfação no trabalho e baixa ênfase na política de promoção (6/20), em relação aos docentes com baixo grau de satisfação no trabalho e alta ênfase na promoção (2/25). No tocante a este componente, os resultados da pesquisa indicaram que a maioria dos docentes (46/64), representando 72% deles, situou-se na faixa caracterizada por um índice médio de satisfação associado a uma ênfase média na promoção.

4.5.2.5. Índice de Satisfação no Trabalho X Treinamento e Desenvolvimento

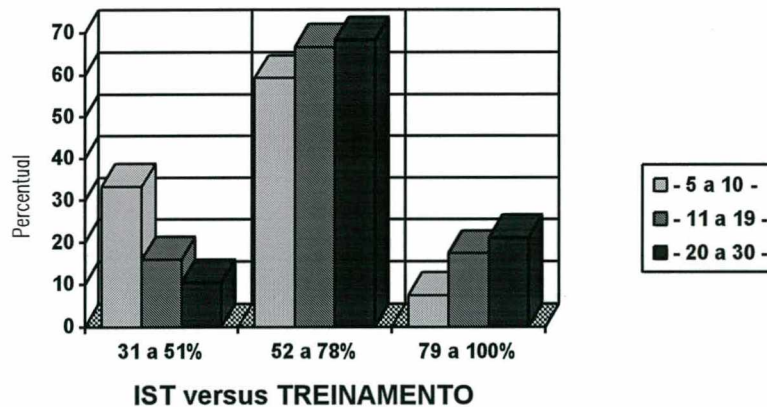
A tabela nº 25 apresenta a distribuição conjunta dos docentes, segundo o treinamento e desenvolvimento e o índice de satisfação no trabalho

Tabela nº 25 - Distribuição Conjunta dos Docentes segundo o Treinamento e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	TREINAMENTO (pontos)			TOTAL
	5 a 10	11 a 19	20 a 30	
31 a 51%	9	10	2	21
52 a 78%	16	42	13	71
79 a 100%	2	11	4	17
Total	27	63	19	109

Fonte: Questionários respondidos

GRÁFICO 21: Índice de Satisfação no Trabalho *versus* Treinamento e Desenvolvimento



Verificou-se uma maior concordância de docentes com alto grau de satisfação no trabalho e que perceberam alta ênfase no treinamento (4/19), em relação àqueles docentes com alto grau de satisfação no trabalho, que perceberam baixa ênfase no treinamento (2/27).

Houve, também, uma maior concordância de docentes com baixo grau de satisfação no trabalho e com baixa ênfase no treinamento (9/27), em relação aos docentes com baixo grau de satisfação no trabalho e alta ênfase no treinamento (2/19). No entanto, o maior percentual de docentes 67%, situou-se na faixa caracterizada por um índice médio de satisfação associado a uma ênfase média no treinamento (42/63).

4.5.2.6. Índice de Satisfação no Trabalho X Qualificação Docente

A tabela nº 26 apresenta a distribuição conjunta dos docentes segundo a qualificação docente e o índice de satisfação no trabalho.

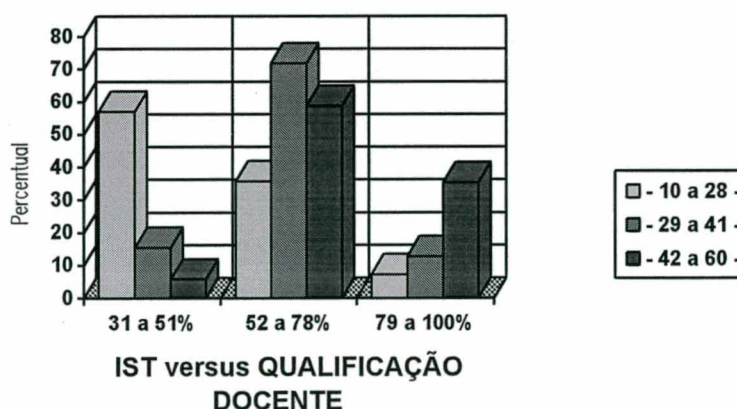
Tabela nº 26 - Distribuição Conjunta dos Docentes Segundo a Qualificação Docente e o Índice de Satisfação no Trabalho

IST	QUALIFICAÇÃO DOCENTE (pontos)			TOTAL
	10 a 28	29 a 41	42 a 60	
31 a 51%	8	12	1	21
52 a 78%	5	56	10	71
79 a 100%	1	10	6	17
Total	14	78	17	109

Fonte: Questionários respondidos

O Gráfico nº 22 a seguir, demonstra os índices da Tabela nº 26.

GRÁFICO 22: Índice de Satisfação no Trabalho *versus* Qualificação Docente



Verificou-se uma maior concordância de docentes com alto grau de satisfação no trabalho e que perceberam alta ênfase na qualificação docente (6/17), em relação àqueles docentes com alto grau de satisfação na variável e que perceberam baixa ênfase na qualificação docente (1/14). Houve, ainda, uma maior concordância de docentes com baixo grau de satisfação no trabalho e com baixa ênfase na qualificação docente (8/14), em relação aos docentes com baixo grau de satisfação no trabalho e alta ênfase na qualificação docente (1/17). No entanto, a maior porcentagem de docentes - 72% situou-se na faixa caracterizada por um índice médio de satisfação associado a uma ênfase média na qualificação docente (56/78).

4.5.2.7. Teste de Associação para Variáveis Ordinais Utilizando o Coeficiente Gama

Com base nos dados relativos sintetizados nas tabelas anteriores, aplicou-se o teste de significância sobre o coeficiente GAMA, com o objetivo de descrever o grau de correlação entre as variáveis Índice de Satisfação no Trabalho e cada um dos componentes da Política de Recursos Humanos. A tabela Nº 27, a seguir, apresenta os coeficientes apurados para cada um dos componentes da Política de Recursos Humanos analisados, bem como os resultados do teste de significância sobre estes coeficientes, que indicam a existência ou não de correlação.

Tabela nº 27 - Coeficiente Gama, Estatística do Teste de Associação e o Valor Descritivo/p-valor.

IST	Coeficiente gama G	Estatística do teste	p-valor
Recrutamento e Seleção	0,364	2,547	0,0054
Titulação Acadêmica	0,085	0,536	0,2959
Avaliação de Desempenho	0,250	1,613	0,0533
Promoção	0,472	3,126	0,0008
Treinamento e Desenvolvimento	0,355	2,218	0,0132
Qualificação Docente	0,606	3,746	0,0000

Fonte: Questionários respondidos

Para aceitação/rejeição das hipóteses trabalhou-se com um nível de significância de 5%, adotando-se a seguinte regra de decisão: se $p\text{-valor} < 0,05$, rejeita-se a hipótese da não existência de correlação entre as variáveis.

Em vista disto, o teste indicou uma correlação entre a variável Índice de Satisfação no Trabalho e os componentes Recrutamento e Seleção, Promoção, Treinamento e Desenvolvimento e Qualificação Docente. Ou seja, aparentemente existiu uma associação entre o Índice de Satisfação no Trabalho e as variáveis anteriormente mencionadas.

Por outro lado, não houve evidência de correlação entre esta variável e os componentes Titulação Acadêmica e Avaliação de Desempenho. Aparentemente não existiu, uma associação entre o Índice de Satisfação no Trabalho e as variáveis Titulação Acadêmica e a Avaliação de Desempenho.

05. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÃO

Existe um certo consenso entre o corpo docente da FUNIOESTE, inclusive entre os que ocupam cargos de chefia, de que através de uma força de trabalho satisfeita e motivada a Instituição conseguirá atingir de forma mais eficaz seus objetivos.

Em função de sua natureza e objeto, é a política de recursos humanos que deveria garantir que o trabalho viesse, realmente, a ser uma fonte de satisfação para aqueles que o exercem, não apenas pelos efeitos positivos que devem se verificar a nível da FUNIOESTE, favorecendo assim, seu desenvolvimento, como também para permitir ao docente chegar a maior utilização possível de suas potencialidades.

Convém lembrar que o presente estudo revestiu-se de um caráter eminentemente quantitativo, cujos resultados permitiram, tão somente, chegar a conclusões de ordem bem geral, como as colocadas anteriormente.

Em verdade, este estudo não pretendeu que os resultados dele decorrentes permitissem conclusões definitivas, a partir dos quais se pudesse evoluir para recomendações práticas tipo receita, que orientassem a FUNIOESTE no sentido de tornar seus docentes satisfeitos.

O objetivo principal da pesquisa foi propiciar à FUNIOESTE um maior e melhor conhecimento a respeito da satisfação de seus docentes no trabalho, caracterizando o quão complexo é tal fenômeno. Nestes termos, entende-se que os objetivos pretendidos foram atingidos.

A partir dos dados analisados no capítulo 4, pode-se afirmar que o modelo do Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos desenvolvido por Grillo (1987 e 1991) e o modelo de estudo entre Política de Recursos Humanos e Satisfação no Trabalho apresentado por Coda (1986), dentro da visão sistêmica, não se contrapõem, pelo contrário, se justapõem pelo fato de estudarem o homem através de seus valores intrínsecos e dos valores agregados.

O fenômeno da satisfação no trabalho pode ser entendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento está, diretamente, relacionado com as necessidades de cada ser humano, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em função das diferentes características inerentes ao seu próprio ser. Nisto reside a grande dificuldade em estudar e compreender o homem e sua interação com o trabalho.

Este estudo procurou verificar a influência dos componentes da política de recursos humanos no grau de satisfação dos docentes da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná - FUNIOESTE. Visando atingir este objetivo, investigou-se a política formal de recursos humanos praticada na Instituição, conforme definido em seu Regimento Unificado.

A partir da análise dos dados coletados, foi possível responder as perguntas que nortearam o desenvolvimento deste estudo, conforme segue:

- 1) Quais são os componentes que integram a Política de Recursos Humanos da Fundação Universidade Estadual do Oeste do Paraná - FUNIOESTE?

Para identificar os componentes que integram a política de recursos humanos da FUNIOESTE, usou-se como parâmetros os componentes do Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, apresentado por Grillo (1987).

De acordo com o Regimento Geral Unificado da Instituição, verificou-se que a política de recursos humanos da FUNIOESTE é integrada pelos componentes Recrutamento e Seleção, Carreira, Promoção, Qualificação Docente, Treinamento e Desenvolvimento e Avaliação de Desempenho que, à exceção desta última, estão todos devidamente normatizados e com seus procedimentos claramente definidos. A Avaliação de Desempenho ainda não foi regulamentada, devido ao seu alto grau de complexidade, de forma que ainda não está sendo aplicada.

2. Quais os índices de satisfação no trabalho (IST) dos docentes da FUNIOESTE?

Ao se definir os intervalos do índice de satisfação no trabalho dos docentes da FUNIOESTE, observou-se que a maioria dos docentes situa-se na faixa caracterizada como índice médio de satisfação, podendo-se deduzir uma tendência à apatia, vindo a seguir os docentes que apresentaram baixo grau de satisfação e, por último, os docentes que apresentam alto grau de satisfação.

Os resultados dos testes de associação evidenciaram um relacionamento entre o índice de satisfação no trabalho e a variável campus. Verificou-se uma maior proporção de docentes com baixo grau de satisfação nos campi da FECIVEL e da FACISA, do que nos campi da FACIMAR e da FACITOL.

Possivelmente, este fato possa ser atribuído à importância dos municípios-sede destes campi na M.R.H. 288 (Micro Região Homogênea), não apenas no Estado do Paraná,

como no resto do País. Na área de atuação da FUNIOESTE, os municípios mais importantes são Cascavel, onde se concentra o maior número de empresas, oportunidades de trabalho e a maior população, seguido por Foz do Iguaçu, com sua característica "sui generis" de área fronteira Marechal Cândido Rondon e Toledo, por sua vez, apresentaram características tipicamente comunitárias e com a economia mais apoiada na agro-pecuária.

3. Existe ou não correlação entre cada um dos componentes da política de recursos humanos e o índice de satisfação no trabalho (IST) dos docentes da Instituição?

A partir dos dados coletados verificou-se que a satisfação no trabalho está aparentemente associada aos seguintes componentes da política de recursos humanos da FUNIOESTE: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento e Qualificação Docente.

A experiência do pesquisador, enquanto docente da Instituição, e seus contatos com colegas, o levam a supor que esta associação seja devida ao fato de que os docentes estão preocupados com seu crescimento profissional, através de um plano de carreira condizente com suas necessidades, o que não é proporcionado pela atual política de recursos humanos existente na Instituição.

Evidenciou-se, também, uma ausência de correlação entre a satisfação no trabalho e as variáveis Titulação Acadêmica e Avaliação de Desempenho. Assim sendo, a partir dos dados coletados, há indícios de que tais componentes não influenciam a satisfação no trabalho.

Isto, talvez, possa ser atribuído ao receio que os docentes tem de serem submetidos à avaliação de suas atividades acadêmicas, bem como a sua resistência a mudanças.

Os resultados do estudo confirmaram haver uma influência da política de recursos humanos da FUNIOESTE sobre a satisfação de seus docentes no trabalho, apenas no tocante aos componentes: Recrutamento e Seleção, Promoção, Treinamento e Desenvolvimento e Política de Qualificação Docente.

Quanto às variáveis demográficas, que foram introduzidas no estudo para destacar as características individuais dos docentes, representando indicadores de satisfação, os resultados dos testes não evidenciaram uma associação entre a satisfação no trabalho e as variáveis sexo, idade, tempo de serviço, regime de trabalho e categoria profissional. Apenas para a variável campi ocorreu tal associação.

5.1. Sugestões e Recomendações

Em virtude dos resultados desta pesquisa, sugere-se alguns pontos que poderão levar à reformulação da política de recursos humanos para os docentes da FUNIOESTE.

- a. Recrutamento e Seleção - que sejam revistos os critérios que norteiam os concursos, no tocante à titulação acadêmica para aquelas áreas que não estão conseguindo suprir suas vagas com docentes concursados. Em virtude deste fato, ocorre alta rotatividade de docentes colaboradores, que não podem ter seus contratos renovados por mais de 1 (um) ano.
- b. Avaliação de Desempenho - procurar desenvolver e implantar um sistema específico de avaliação de desempenho docente, procurando definir critérios e objetivos adaptados às características da função, além de incentivos à discussão dos resultados da avaliação com os envolvidos, a fim de proporcionar-lhes uma orientação mais adequada para a atuação docente.
- c. Promoção - desenvolver e implantar um plano de carreira que não se apóie, exclusivamente, na titulação acadêmica, mas que pondere também a

produção científica do docente, que poderia até mesmo substituir a titulação formal:

- d. Treinamento e Desenvolvimento - envidar esforços contínuos para o desenvolvimento e implantação de programas de treinamento e desenvolvimento de docentes, paralelamente ao Programa Institucional de Capacitação de Docentes (PICD), que permitam manter os docentes atualizados em suas áreas de conhecimento ou de especialização.

Por outro lado, recomenda-se que novos estudos sejam desenvolvidos, a fim de aprofundar e suprir as lacunas que deixaram de ser pesquisadas, tais como:

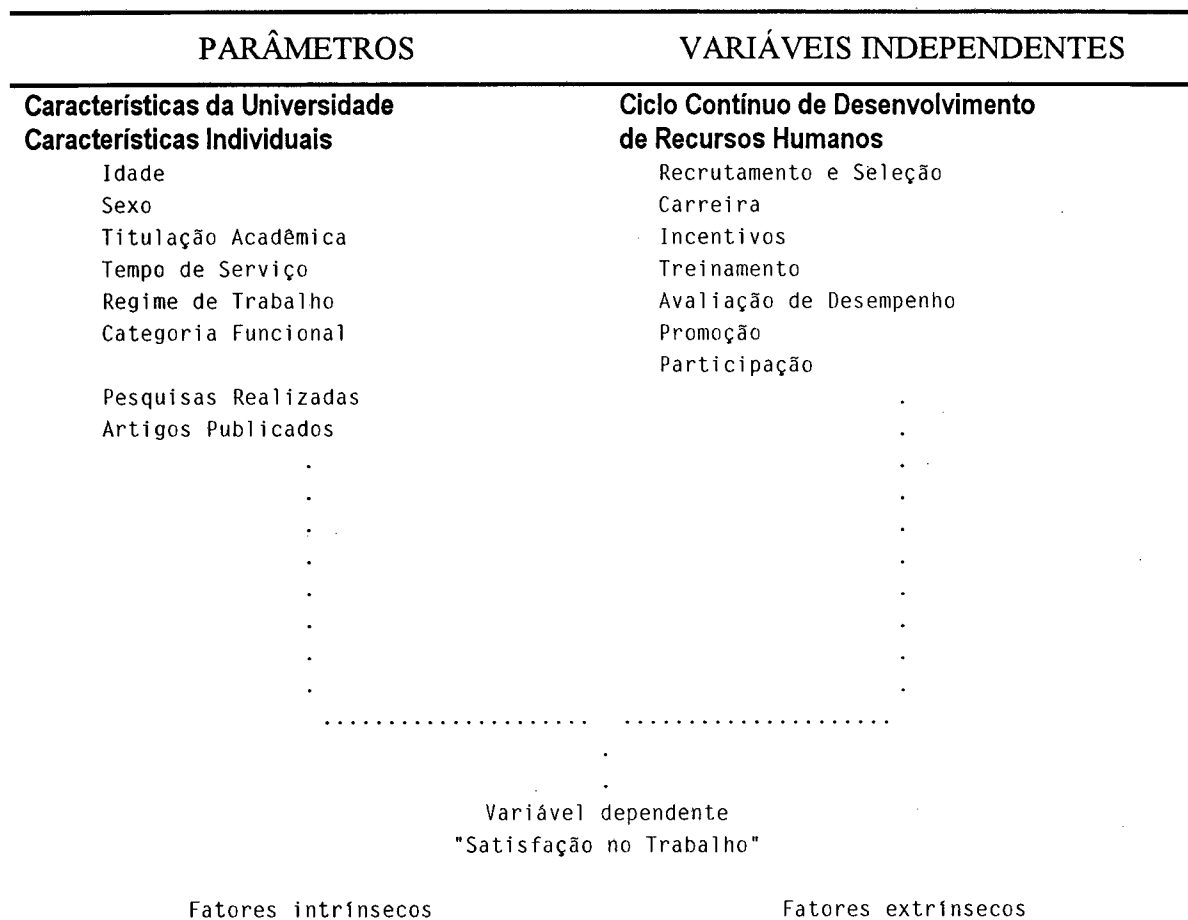
- a. Verificar o grau de satisfação dos docentes pertencentes aos quatro campi da FUNIOESTE, considerando sua titulação, regime de trabalho, idade, sexo, formação acadêmica e campus.
- b. Desenvolver, de forma comparativa, um estudo nas demais instituições de ensino superior do Paraná, procurando verificar a ocorrência ou não de diferenças nos graus de satisfação em relação aos componentes da Política de Recursos Humanos.

A título de sugestão, entende-se que o modelo no qual se baseou o presente estudo (p.63), poderia ser alterado conforme indicado no quadro nº 5. A inclusão dos parâmetros Titulação Acadêmica, Pesquisas Realizadas e Artigos Publicados entre as características individuais, permite distinguir os professores que vêem a carreira docente como mero emprego, daqueles que, além das atividades de ensino, estão preocupados com a produção e disseminação do saber.

A substituição dos componentes da Política de Recursos Humanos pelos do Ciclo Contínuo, por sua vez, permite a inclusão dos componentes Carreira, Incentivos e

Participação, proporcionando maior profundidade e detalhamento à análise da satisfação no trabalho de docentes em Instituições de Ensino Superior.

QUADRO Nº 5 - MODELO DE ESTUDO ENTRE POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS E SATISFAÇÃO NO TRABALHO (PROPOSTO)



6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução.** São Paulo : Editora Atlas. 1980.

ARCHER, Siomon Elliot. **Psicologia social.** 4.ed. São Paulo : Editora Nacional. 1977.

BALDRIDGE, J. Victor et al. **Estructuración de política e liderazgo 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.

_____. **Revisão crítica dos conceitos tradicionais de motivação e levantamento de um perfil motivacional brasileiro.** São Paulo, USP, 1983. Tese (Doutorado em Administração), Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1983.

_____. **Psicologia aplicada à administração de empresas.** São Paulo: Ed. Atlas, 1990.

BORDENAVE, Juan E. Dias. **O que é participação?** 4.ed. São Paulo : Editora Brasiliense, 1986.

BRUYNE, Paul de et al. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais.** São Paulo : Francisco Alves Editora, 1977.

CAMPOS, Edmundo. **Sociologia da burocracia.** Rio de Janeiro : Editora Zahar, 1978.

CARVALHO, Antonio Vieira de. **Desenvolvimento de recursos humanos na empresa.** São Paulo : Pioneira, 1974.

CHAMPION, Dean. **A sociologia das organizações.** São Paulo : Editora Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos.** 2.ed. São Paulo : Atlas, 1981.

_____. **Introdução à teoria geral da administração.** 3.ed. São Paulo : Editora McGraw-Hill, 1983.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos.** São Paulo, USP, 1986. Tese (Doutorado em

Administração) Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, 1986.

CORADI, Carlos Daniel. **O Comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo : Livraria Pioneira Editora, 1986.

COVIAN, M.R. A Essência da universidade. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 6, n. 31, p. 615-620, 1979.

CUNHA, Luiz Antonio. **Educação e desenvolvimento social no Brasil**. Rio de Janeiro : Francisco Alves Editora. 1975.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração, tarefas, responsabilidades, práticas**. São Paulo : Editora Pioneira. 1975.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 2.ed. São Paulo : Livraria Pioneira Editora. 1984.

FÁVERO, Maria de Lourdes. **A Universidade e poder: análise crítica/fundamentos históricos - 1930-45**. Rio de Janeiro : Achiam Editora. 1980.

FERNANDES, Florestan. **Educação e sociedade no Brasil**. Dominus. São Paulo. 1966.

FERNANDES, Marco Antônio Brandão. **Perda de poder aquisitivo do magistério público estadual do Rio de Janeiro no período de 1950/1977**. Rio de Janeiro, UFRJ, 1978. Dissertação (Mestrado em Educação), Curso de Pós-Graduação em Educação. Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1978.

FLIPPO, Edwin B. **Princípios de administração de pessoal**. 2.ed. São Paulo : Editora Atlas. 1980.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ - FUNIOESTE. **Processo de criação e reconhecimento**. Cascavel : FUNIOESTE, maio de 1990.

GOODE, W.J., HATT, P. K., **Métodos em pesquisa social**. 6.ed. São Paulo : Editora Nacional. 1977.

GRILLO, Antonio Niccoló. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis, OEA-UFSC, 1987, p.93-105.

_____. Política de Recursos Humanos nas Universidades Federais Brasileiras. **Educação Brasileira**, Brasília, v. 13, nº27, p. 121-138, 2º semestre 1991.

HARTUNG, Frank E. In: **Dicionário de Ciências Sociais**. Rio de Janeiro : Editora FGV, 1986, 1.421 p.

HERSSEY, Paul. BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a utilização de recursos humanos**. 2.ed. São Paulo : Editora EPU, 1977.

HILDEBRANDO, 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.

HILGARD *et al* **Dissonância cognitiva**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.

- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo : Editora Atlas, 1987.
- KERLINGER, N. Fred. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: E.P.U., 1980.
- KOLASA, Blair J. **Ciência do comportamento na administração**. Rio de Janeiro : Editora Livros Técnicos Científicos, 1978.
- KOLBS, A. David. **Psicologia de las organizaciones: Problemas contemporáneas**. México: Prentice Hall Hispanoamericana, s.d., 1986.
- LABOR, J. Teoria sobre a motivação no trabalho. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v.15, nº 2, p. 17-25, mar/abr. 1975.
- LANGROD, Georges. Para uma abordagem global dos problemas de pessoal na administração pública. **Revista de Serviço Público**, Brasília, p. 143-165, set/dez. 1973.
- LAFOURCADE, Pedro J. **Planeamiento, conduccion e evaluacion en la ensenanza superior**. Buenos Aires : Kepelusz S/A, 1974.
- LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo : Editora Atlas, 1985.
- LEITE, Raimundo Hélio, BARRETO, José Anchieta Esmeraldo. O Comportamento institucional da secretaria de educação do Estado do Ceará. **Revista Brasileira de Administração e Educação**, Porto Alegre, v. 1, n. 1, p. 90-119, jan./jun. 1983.
- LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a ciências humanas**. São Paulo: Editora Harbra, 1985.
- LINS, Marcionilo de Barros. **Universidade e pesquisa**. Recife : Universidade Federal de Pernambuco, 1974. Conferência pronunciada por ocasião da abertura da XXVI Reunião Anual da S.B.P.C.
- LOBOS, Júlio A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo : Editora Atlas, 1975.
- LODI, João Bosco. **Recrutamento de pessoal**. 2.ed.. São Paulo : Editora Pioneira, 1976.
- LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no trabalho**. Rio de Janeiro : Editora da FGV, 1980.
- 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 : Editora Atlas. 1982.
- MARINHO, Maria de Salette Correa. Abordagens teóricas à satisfação no trabalho crítico. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 28, nº 4, p. 41-48, out/dez. 1988.
- MARQUES, Juracy. O Ensino de graduação: em busca de flexibilidade e realismo. **Projeto de Educação**, v. 4, p. 15-33, 1979.
- MATTOS, Ruy de Alencar. O Desenvolvimento de recursos humanos na administração Pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 18, nº 3, p. 4-24, jul/set. 1982.

- MAXIMIANO, Antonio C. Amaru, ARIANI, Ricardo C.C. Administração de recursos humanos para organizações de pesquisa e desenvolvimento. In: Marcovith, Jacques (coord.) **Administração, Ciência e Tecnologia**. São Paulo : Editora Edgar Blucher, 1983.
- MOTTA, Fernando C. P. **Organização e poder**. São Paulo: Ed. Atlas, 1986.
- MOUZELIS, Nicos P. **Organización e burocracia**. Barcelona : Editora Peninsula, 1973.
- MURRAY, Edward. **Motivação e emoção**. Rio de Janeiro : Zahar, 1973.
- OWENS, Robert G. **La escuela como organización**: tipos de conducta y práctica organizativa. Madrid : Editora Santillana, 1983.
- PAULSEN, A. Dicionário de Ciências Sociais. Rio de Janeiro : Editora da FGV, 1980, 1.421 p.
- PERROW, Charles. B. **Análise organizacional**. 3a.ed. São Paulo : Editora Atlas, 1981.
- PONTES. B.R. **Avaliação de desempenho**: uma abordagem sistêmica. 2a.ed. São Paulo : Editora LTR, 1986.
- RAMALHO, Newton Correa. **O Fator humano na empresa**: aspectos técnicos, psicossociais e gerenciais. Rio de Janeiro : Editora Livros Técnicos Científicos, 1977.
- 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.
- ROCHA, Lúcia Maria da França et al. Programa de Avaliação da Reforma Universitária: relação pesquisa-ensino nas instituições de ensino superior. in: Reunião Anual da Associação de Programas de Pós-Graduação em Administração. ANPAD. 1985. Belo Horizonte. **Anais...** Florianópolis. Editora da UFSC, 1985, p.326-348.
- RODRIGUES, Lorenzo. **Análise de Modelos de Organização Universitária : suas características**. Organización Universitária Interamericana -- (OUI) Centro Interamericano de Gestión Universitária. 1984.
- RUIZ, João Álvaro. **Metodologia científica**. São Paulo : Editora Atlas, 1985.
- 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, número 01, p. 7-17, jan./mar. 1980.
- SCHEIN, E.H. **A Psicologia na organização**. Lisboa : Livros Clássicos Editora. 1982.
- SILVA, Narbal. **Política de recursos humanos e satisfação do docente**: caso da FUNDESTE. Florianópolis, UFSC, 1990. Dissertação (Mestrado em Administração), Curso de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.
- SELLTIZ et al. **Métodos de pesquisa na relações sociais**. São Paulo : Editora Pedagógica Universitária, 1972.
- SIMON, Herbert. **Comportamento Administrativo**. 3a. ed. Rio de Janeiro : Editora da FGV, 1979.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal**. São Paulo: Editora Atlas, 1979.

WERTHER, Wiliam B. Jr., DAVIS, Keith. **Administração de Pessoal, recursos humanos**. São Paulo: Editora MacGraw Hill, 1983.

ZACCARELI, Sérgio Baptista. Administração de recursos humanos. in: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis, OEA-UFSC, 1987, pp.85-91.

ANEXOS

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

Prezado Docente:

O presente questionário destina-se a obter dados para a elaboração de minha Dissertação de Mestrado, a ser desenvolvida para a conclusão do Curso de Pós-Graduação em Administração, cujo tema É "A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA SATISFAÇÃO DO CORPO DOCENTE" da FUNIOESTE.

Trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer a política de recursos humanos da FUNIOESTE e avaliar em que medida ela influencia a satisfação de seus docentes.

Considerando a importância da satisfação para o desenvolvimento de qualquer atividade humana, em especial o trabalho, suas respostas serão da mais alta relevância para o estudo que proponho realizar. Neste sentido, conto com sua contribuição para devolver o questionário preenchido.

As informações contidas no questionário serão utilizadas unicamente para fins de estudo. Portanto, responda o seu individualmente e não há necessidade de identificar-se.

Solicito-lhe a gentileza de responder o questionário e aguardar o seu recolhimento, ainda hoje.

Certo de sua colaboração, manifesto antecipadamente meus agradecimentos.

Atenciosamente,

Prof. Paulo Roberto C. Nogueira

INSTRUÇÕES I

I. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUAIS

As informações solicitadas nesta seção do questionário têm por intuito identificar algumas de suas características individuais.

POR FAVOR: transcrever para o "espaço reservado à codificação", o número que corresponde ao dado solicitado.

ESPAÇO RESERVADO A
CODIFICAÇÃO

1. SEXO

1. Masculino (1) Feminino.(2) < >

2. IDADE

1. até 25 anos
2. de 26 a 35 anos
3. de 36 a 45 anos
4. acima de 45 anos < >

3. SEU TEMPO DE SERVIÇO COMO DOCENTE NA FUNIOESTE

1. menos de 5 anos de serviço
2. de 5 a 10 anos de serviço
3. de 11 a 15 anos de serviço
4. de 16 a 20 anos de serviço < >

4. SEU REGIME DE TRABALHO

1. 40 (quarenta) horas
2. 20 (vinte) horas
3. 12 (doze) horas
4. 09 (nove) horas < >

5. SUA CATEGORIA PROFISSIONAL

1. Titular
2. Adjunto
3. Assistente
4. Auxiliar < >

6. CAMPUS QUE PERTENCE

1. FECIVEL
2. FACISA
3. FACIMAR
4. FACITOL

< >

7. DEPARTAMENTO QUE PERTENCE

1. _____

II. PERCEPÇÃO DO DOCENTE SOBRE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

Há trabalhos mais interessantes e que propiciam maior satisfação do que outros. O objetivo deste questionário é saber como o docente se sente em relação as diferentes categorias e níveis. A seguir você encontrará (28) vinte e oito frases sobre suas atividades no trabalho. Você deverá escolher para cada frase o valor da escala que melhor se adaptar a como você se sente atualmente sobre seu cargo, segundo seu julgamento. Não existem respostas certas ou erradas, interessando sua opinião sincera. Considere sua atitude em relação ao trabalho como um todo, deixando seus conhecimentos guiarem suas respostas. Por favor, certifique-se de haver respondido a todas as questões apresentadas.

ESCREVA NOS QUADRINHOS A ESQUERDA O NÚMERO DA ESCALA A QUE CORRESPONDE A SUA RESPOSTA.

<1>	<2>	<3>	<4>	<5>	<6>
Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Algumas Vezes	Frequente- mente	Sempre

- < > 01. Meu trabalho é muito interessante.
- < > 02. O tipo de trabalho que faço é aquele que me agrada.
- < > 03. As tarefas de meu trabalho são um desafio.
- < > 04. Meu trabalho me fornece oportunidades de realizar as tarefas que me sinto mais capacitado a desempenhar.
- < > 05. Meu trabalho me dá satisfação.
- < > 06. Procuro fora do meu trabalho aquilo que torna a vida realmente significativa e interessante.
- < > 07. Sinto que meu trabalho é monótono e entediante.

<1>	<2>	<3>	<4>	<5>	<6>
Nunca	Raramente	Poucas Vezes	Algumas Vezes	Frequente- mente	Sempre

- < > 08. Meu trabalho atual é mais do atraente do que qualquer outro que tenha desempenhado anteriormente.
- < > 09. Sinto que estou no trabalho errado.
- < > 10. Eu rejeitaria a oportunidade de trocar meu cargo atual por outro onde o salário, segurança e status fossem iguais.
- < > 11. Meu trabalho faz com que eu me sinta bastante frustrado ou nervoso.
- < > 12. Trocaria meu trabalho atual por outro com conteúdo e/ou natureza diferentes.
- < > 13. Volto para casa com um sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado.
- < > 14. Sinto-me arrependido por ter aceitado o cargo que no momento ocupo.
- < > 15. Considero meu trabalho útil e importante.
- < > 16. Meu trabalho me permite utilizar minhas habilidades.
- < > 17. Sinto-me menos satisfeito em relação a meu trabalho à medida que o tempo passa.
- < > 18. Meu trabalho é como um "hobby" para mim.
- < > 19. Sinto que meu trabalho atual é mais interessante do que outro que poderia eventualmente arranjar.
- < > 20. O tipo de trabalho que faço desagrada-me.
- < > 21. Sinto-me desencorajado para desenvolver o meu trabalho atual.
- < > 22. Gosto mais do meu trabalho do que a maioria dos outros docentes.
- < > 23. Acredito que algo deva ser feito para tornar meu trabalho mais interessante.
- < > 24. Tenho a oportunidade de desenvolver tarefas criativas em meu trabalho atual.
- < > 25. Meu trabalho atual é aquele que gostaria de realizar até o final de minha vida profissional.
- < > 26. Meu trabalho me oferece oportunidades de auto-realização.

- < > 27. O trabalho que realizo é devidamente reconhecido na FUNIOESTE.
- < > 28. Sob todos os aspectos, meu trabalho atual é o melhor que já tive.

III. PERCEPÇÃO DO DOCENTE SOBRE CARACTERÍSTICAS DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS (R.H.) DA FUNIOESTE

Nesta parte são apresentadas frases que visam identificar a percepção dos docentes sobre as características da política e práticas de Recursos Humanos adotadas pelas organizações universitárias. Você encontrará afirmações relativas tanto à política global de R.H., como a aspectos específicos, tais como: avaliação de desempenho, promoções, desenvolvimento, e outros. O interesse básico é avaliar sua percepção sobre o que você acha que caracteriza a política global ou as práticas específicas e não como elas deveriam ser. Deixe sempre, seu sentimento guiar suas respostas e, por favor, certifique-se de responder a todos os quesitos formulados. Escolha o número de valor da escala que melhor se adaptar a seu julgamento e indique-o no espaço à esquerda de cada quesito.

<u> </u> <1> <u> </u>	<u> </u> <2> <u> </u>	<u> </u> <3> <u> </u>	<u> </u> <4> <u> </u>	<u> </u> <5> <u> </u>	<u> </u> <6> <u> </u>
Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Moderada- mente	Concordo Moderada- mente	Concordo	Concordo Fortemente

ATENÇÃO: ESTA ESCALA É DIFERENTE DA ANTERIOR

- < > 01. A área de R.H. está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os docentes que atuam nos diferentes níveis da FUNIOESTE.
- < > 02. Na seleção de docentes nota-se uma preocupação de se utilizar uma abordagem sistemática e técnica, de modo a garantir a escolha daqueles docentes efetivamente aptos a trabalharem na FUNIOESTE.
- < > 03. A titulação acadêmica é mais valorizada na contratação de docentes na FUNIOESTE.
- < > 04. O sistema de avaliação de desempenho da FUNIOESTE foi amplamente discutido.
- < > 05. Os critérios que avaliam seu desempenho na ascensão dos diferentes níveis são amplamente divulgados.
- < > 06. Os resultados de avaliação de desempenho são discutidos com os docentes visando proporcionar melhores orientações no trabalho.
- < > 07. É feita uma avaliação do desempenho dos docentes formal e sistemática, para fins de promoção.

<1>	<2>	<3>	<4>	<5>	<6>
Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Moderada- mente	Concordo Moderada- mente	Concordo	Concordo Fortemente

- < > 08. Na FUNIOESTE os docentes têm a possibilidade de desenvolverem sua carreira, já que existem posições, critérios e uma sequência de cargos bem estabelecida que podem ocupar.
- < > 09. A legislação estabelecida pela FUNIOESTE que regula a ascensão de categoria ou de nível funcional na carreira do magistério, e de conhecimento de seu corpo docente.
- < > 10. Você concorda com o sistema rígido e inflexível da ascensão (categoria/nível), na carreira do magistério da FUNIOESTE.
- < > 10.1. Em relação específica a ascensão para Assistente (que exige o título de mestre), você considera como adequado e indispensável para a FUNIOESTE.
- < > 10.2. Em relação específica a ascensão para Adjunto (que exige o título de doutor), você considera como adequado e indispensável para a FUNIOESTE.
- < > 10.3. Em relação específica a ascensão para Titular (que exige o título de doutor, no mínimo, com (04) quatro anos como Adjunto e concurso público), você considera como adequado e indispensável para a FUNIOESTE.
- < > 11. Os docentes estão de algum modo envolvidos no planejamento de suas carreiras dentro da FUNIOESTE.
- < > 12. A política de R.H. está definida de modo compatível à política global da FUNIOESTE.
- < > 13. A política de R.H. é fixada de modo a se tentar obter uma situação de trabalho justa para os docentes na FUNIOESTE.
- < > 14. A política de R.H. é um instrumento que auxilia aos docentes perceberem a importância de seu cargo e o seu relacionamento com os objetivos gerais da FUNIOESTE.
- < > 15. A política de R.H. é constantemente revista e adaptada conforme as necessidades da FUNIOESTE e a seus docentes e sistematicamente comunicada.
- < > 16. A Resolução 005/88. C.I. da FUNIOESTE que regulamenta os objetivos da política de qualificação docente, é de conhecimento de todos.
- < > 16.1. Quanto que você concorda com o objetivo específico "preparar docentes para o ensino de graduação e pós-graduação" na qualificação docente.

<1>	<2>	<3>	<4>	<5>	<6>
Discordo Fortemente	Discordo	Discordo Moderada- mente	Concordo Moderada- mente	Concordo	Concordo Fortemente

- < > 16.2. E, com relação ao objetivo específico "formar pesquisadores e fortalecer os grupos emergentes de pesquisa" na qualificação docente.
- < > 16.3. E, com relação ao objetivo específico "desenvolver o senso crítico e a criatividade dos docentes" na qualificação docente.
- < > 16.4. E, com relação ao objetivo específico "estimular a geração, absorção e transmissão de novos conhecimentos na qualificação docente.
- < > 17. Todos os docentes da FUNIOESTE estão familiarizados completa e uniformemente em relação à política de R.H. adotada na instituição.
- < > 18. Há programas contínuos de treinamento visando promover o desenvolvimento dos docentes da FUNIOESTE, mantendo-os atualizados em suas especializações/áreas de conhecimento.
- < > 19. A filosofia de treinamento para docentes está baseada no princípio de que para este grupo profissional o que faz efetivamente sentido é facilitar o auto-desenvolvimento.
- < > 20. Há um esforço claro da área de R.H. em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na FUNIOESTE.
- < > 21. É feito um levantamento dos objetivos e necessidades de treinamento dos docentes na FUNIOESTE antes da elaboração dos programas de treinamento.
- < > 22. O treinamento de docentes é considerada como parte do próprio desenvolvimento organizacional.