

Paulo Renato Weimar

**TEORIA E PRÁTICA DE RECURSOS HUMANOS NO ENSINO
SUPERIOR FUNDACIONAL DE SANTA CATARINA
A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DAS IES NA PRÁXIS DA
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

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

Orientador: Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, abril de 2001

**TEORIA E PRÁTICA DE RECURSOS HUMANOS NO ENSINO
SUPERIOR FUNDACIONAL DE SANTA CATARINA
A PERCEPÇÃO DOS DIRIGENTES DAS IES NA PRÁXIS DA
ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS**

Paulo Renato Weimar

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



Prof. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Nelson Colossi, Dr. (orientador)



Paulo Marcio Cruz, Dr. (membro)



Aldo Consentino, Msc. (membro)

PENSAMENTO

“ Nenhuma pessoa é uma ilha que precise viver isolado das demais.

***A IDENTIDADE HUMANA só É
OBTIDA** com a convivência social, portanto,
SENDO HUMANO você é um ser possuidor
de qualidades, e, uma delas é a capacidade
de mudanças então, **A SUA MISSÃO É** de
MODIFICAR os **OUTROS**, justamente pela
responsabilidade que você tem por aqueles
que cativar **EM SUA JORNADA.**”*

Adaptação do mestrando.

AGRADECIMENTOS

A Deus...

Pela inspiração e intuição que sempre me fez ouvir, pela saúde que sempre se fez presente, por este espírito irrequieto que me foi doado e pela vida, a maior das dádivas que recebi.

Aos meus Pais (in memóriun)...

Ao Theodoro e a Alayr, até o dia do reencontro.

Aos Professores...

Pela paciência, pela doação, pelo apoio recebido e dúvidas resolvidas e deixadas em aberto.

Ao Orientador Prof. Nelson Colossi, Dr.

Por sua paciência em deixar seu discípulo divagar sobre o assunto da pesquisa. Pela sua simplicidade e disposição em tecer seus comentários proporcionando incentivo sobre os meus erros cometidos e principalmente por depositar confiança neste pupilo.

A UFSC

Pela oportunidade desta pesquisa.

Aos Funcionários...

Sem eles o que seria de mim.
Sempre prestativos, uma equipe.

A Graziela...

Uma pessoa especial, a nossa sempre amiga.

Aos Colegas...

Pela amizade construída.

Ao Paulo da Cruz, Prof.

Ó primeiro a depositar confiança e acreditar no potencial que se encontrava latente.

OFERECIMENTOS

Ao meu Anjo da Guarda.

Que Deus permita que esta presença iluminada continue me assistindo em minha passagem por aqui, que continue me protegendo e amparando em minhas vacilações...

Denise e André, meus sobrinhos.

Duas pessoas...

Que mesmo separadas pela distância nunca deixaram o meu pensamento, ambos, servindo de exemplo ao seu velho Tio, ofereço mais esta etapa de minha vida...

A Alayr

Minha mãe...

Que mesmo não estando em terra, orientou, guiou, inspirou e deu forças a este filho pródigo que hoje reconhece os seus esforços para que estudasse e galga-se mais um degrau na sua evolução espiritual e mental...

SUMÁRIO

Lista de tabelas.....	i
Lista de gráficos.....	ii
Resumo.....	iii
Abstract.....	iv
Capítulo I	
Introdução	
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	1
1.2 Justificativa.....	4
1.3 Objetivos.....	6
1.4 Apresentação dos Capítulos.....	6
Capítulo II	
Fundamentação teórico-Empírica	
2.1 O significado, a importância e funções de recursos humanos.....	8
2.2 As variáveis essenciais de recursos humanos em IES.....	16
2.2.1 O sistema e os subsistemas de recursos humanos.....	17
2.2.2 As Funções de administração de recursos humanos.....	20
2.2.3 A roda de recursos humanos.....	23
2.2.4 A gestão de recursos humanos.....	30
2.3 O ciclo contínuo de desenvolvimento de pessoal.....	36
Capítulo III	
Metodologia	
3.1 Tipo de pesquisa.....	57
3.2 O Método de pesquisa.....	58
3.3 Fontes Primárias.....	62
3.4 Fontes Secundárias.....	62
3.5 Coleta e análise dos dados.....	62
3.6 Amostra.....	64
3.7 Histórico.....	65
3.8 Características do sistema.....	67
3.9 Motivações originais e permanentes.....	68
3.10 As tendências dominantes.....	69
3.11 O papel da ACAFE.....	70
3.12 O potencial criado em anos recentes.....	71
3.13 O sistema ACAFE na Internet.....	73
3.14 O objeto do estudo.....	73
3.14.1 Universidade Regional de Blumenau – FURB.....	74
3.14.2 Universidade do Estado de Santa Catarina – UDESC.....	75
3.14.3 Universidade do Contestado – UNC.....	76
3.14.4 Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.....	78

3.14.5 Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL.....	79
3.14.6 Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI.....	80
3.14.7 Universidade da Região de Joinville – UNIVILLE.....	82
3.14.8 Universidade do Oeste de Santa Catarina – UNOESC.....	83

Capítulo IV

Análise e interpretação dos dados

4.1 Análise dos dados pesquisados.....	86
4.2 Interpretação dos dados da primeira etapa.....	86
4.3 Interpretação dos dados da segunda etapa.....	93
4.4 Interpretação dos dados da terceira etapa.....	104

Capítulo V

Considerações finais

5.1 Conclusões.....	112
5.2 Recomendações.....	113
5.3 Contribuições a futuros estudos.....	116

Referências Bibliográficas.....	118
---------------------------------	-----

Anexos.....	123
-------------	-----

LISTA DE TABELAS

Tabela 01 -	Idade atual.....	103
Tabela 02 -	Benefícios sociais.....	107
Tabela 03 -	Estilo gerencial humano.....	117
Tabela 04 -	Respeito pelas opiniões e iniciativas.....	122

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01 - Área de formação.....	98
Gráfico 02 - Área de qualificação completa.....	98
Gráfico 03 - Regime de trabalho.....	100
Gráfico 04 - Tempo de serviço na posição atual.....	101
Gráfico 05 - Cargo ocupado atualmente.....	102
Gráfico 06 - Sexo.....	103
Gráfico 07 - Recrutamento.....	104
Gráfico 08 - Seleção.....	105
Gráfico 09 - Treinamento e desenvolvimento.....	106
Gráfico 10 - Avaliação de desempenho.....	109
Gráfico 11 - Carreira funcional.....	110
Gráfico 12 - Política salarial.....	111
Gráfico 13 - Critérios de promoção e incentivos.....	113
Gráfico 14 - Dados funcionais trabalhistas.....	114
Gráfico 15 - Área de administração de recursos humanos.....	115
Gráfico 16 - Investimentos motivacionais.....	118
Gráfico 17 - Investimentos ao aperfeiçoamento.....	119
Gráfico 18 - Acompanhamento das necessidades humanas.....	120
Gráfico 19 - Planos estratégicos.....	121

RESUMO

A realização desta pesquisa teve por objetivo analisar a percepção dos dirigentes das Instituições de Ensino Superior (IES) na práxis da administração de recursos humanos, considerando a teoria e prática de recursos humanos no Ensino Superior Fundacional de Santa Catarina.

A motivação para a realização deste trabalho surgiu no interesse pessoal e da existência de estudos que consideram os seres humanos nas organizações, sua produtividade, sua satisfação e a realização destas variáveis com a administração de recursos humanos apresentados nas organizações.

Percebe-se também, a existência de um número reduzido de estudos que contemplam as IES fundacionais e a importância que se dispensa à administração de recursos humanos. Procedeu-se uma revisão bibliográfica sobre o assunto e posteriormente a aplicação de um questionário com os dirigentes das IES fundacionais, para a coleta dos dados.

As avaliações foram analisadas, contrapondo com a literatura e com os dados secundários.

Ao final deste trabalho, conclui-se que mesmo não tendo a existência de uma área centralizada em seus procedimentos, que trate da administração de recursos humanos, a mesma existe de uma forma pulverizada em todas as IES pesquisadas.

Parece também estar presente na preocupação da realização das funções básicas da administração de recursos humanos, embora ainda exista muita resistência às mudanças organizacionais que esta área traria nas IES, observa-se que o conceito de administrar seres humanos encontra-se em franca mudança.

ABSTRACT

The accomplishment of this research had as objective to analyse the perception of the leaders of the Higher Education Institutions in the praxis of the administration of human resources, considering the theory and practice of human resources in the foundational Higher Education of Santa Catarina.

The motivation for the accomplishment of this work appeared in the personal interest and in the existence of studies that consider the human beings in the organizations, its productivity, satisfaction and the accomplishment of these variables with the administration of human resources presented in the organizations.

We can also notice the existence of a reduced number of studies that contemplate the foundational Higher Education Institutions and the importance that it is released to the administration of human resources.

A bibliographical revision was proceeded about the subject and later the application of a questionnaire with the leaders of the foundational Higher Education Intitutions for the collection of the data.

The evaluations were analyzed, opposing with the literature and with the secondary data. At the end of this work, we conclude that even it doesn't have the existence of a centralized area in its procedures, that treats about the administration of human resources, the same exists in a sprayed way in all the Higher Education Institutions that were researched.

It seems also that it is present in the concern of the accomplishment of the basic functions of the administration of human resources, although a lot of resistance still exists to the organizational changes that this area would bring in the Higher Education Institutes, it is observed that the concept of administering human beings is in frank change.

I INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Partindo-se do pressuposto que o homem pré-histórico transmitia seus conhecimentos, sobre caça, pesca e colheita de frutos aos seus próximos, executando desta maneira, as funções que hoje fazem parte da administração de recursos humanos, estas, transformam-se numa base de educação do trabalhador inserido no processo produtivo das organizações. Sabendo-se que as organizações são consideradas sistemas sociais, insere-se aqui o conceito da instituição de ensino superior.

Portanto, segundo **Katz e Kahn (1987)**, os homens criam os sistemas sociais e, estes conseguem manter-se através das atitudes, percepções, crenças e expectativas que fazem parte dos seres humanos. Neste sentido, manter as pessoas satisfeitas, produtivas e motivadas durante a realização de suas tarefas e atividades nas organizações é uma das preocupações demonstrada por dirigentes e administradores.

De forma que, uma administração de recursos humanos, que esteja voltada para as particularidades das IES, preocupada em recrutar e selecionar colaboradores adequados do mercado de trabalho, proporcionar o seu contínuo desenvolvimento pessoal e profissional, avaliar e mantê-los em seus quadros funcionais, se apresentaria como uma eficaz ferramenta motivacional.

Nota-se ao consultar a bibliografia, que uma afirmação é visível, em todos os estudos realizados a respeito da instituição universidade, é que ela é ao mesmo tempo uma organização complexa e singular, sendo esta afirmação um dos poucos pontos de convergência dos pesquisadores nesta área.

Entretanto a literatura específica de administração universitária não apresenta ou demonstra um modelo único, capaz de mensurar e explicar a universidade em todas as suas dimensões. Esses estudos são limitados a enfoques que abordam a natureza, processos, estruturas ou sistemas, sempre de maneira excludentes.

Contudo, a dificuldade em ter-se uma idéia de como a universidade é organizada; é fonte de pesquisa a diversos autores; cuja preocupação inicial é mostrar a universidade sob o aspecto dos seus objetivos. Já **Leite (1991)**, salienta que as universidades são organizações que tem objetivos vagos e ambíguos e que precisam criar processos decisórios capazes de responder a um alto grau de incerteza e conflito. Em outra posição, **Silva (1994,p.39)** diz que:

"(...) a universidade não é a única instituição que produz e dissemina ciência, cultura e tecnologia. As ciências nasceram fora da universidade e até hoje se verifica o desenvolvimento delas fora do ambiente acadêmico. A cultura é produzida por empreendimentos privados, com ou sem apoio governamental. A tecnologia por empresas estatais e privadas. Na disseminação da ciência, da cultura e da tecnologia, os meios de comunicação em massa apresentam um desempenho, pelo menos quantitativo, que a universidade esta longe de ter".

Portanto, diante da realidade que se apresenta hoje, em que a globalização exige das organizações alta competitividade e dinamismo, há uma necessidade premente de altos investimentos para adequar-se produtos e serviços aos requisitos dos consumidores, cada vez mais exigentes. Só esta tendência, segundo **Leite (1987)** já tem provocado mudanças radicais nas filosofias, métodos de trabalho e na mentalidade das pessoas envolvidas no processo produtivo. No entanto, isso não basta, no treinamento efetuado dentro das modernas organizações, um dos principais focos de desenvolvimento; pode-se dizer, um modelo; são as equipes ou times.

De forma que as organizações precisam de mais e melhores informações, de métodos que possam favorecer o trabalho em grupo ou parcerias, porém, as IES, contrariamente a esta necessidade, formam alunos competitivos, ferrenhos e combativos entre si, sem espírito de grupo, especialistas ao invés de generalistas.

Entretanto, é comum que na busca de suas metas básicas; a geração e disseminação do saber; a universidade entre em conflito com os valores sócio-culturais estabelecidos pela sociedade. As universidades são consideradas

organizações especializadas e a correlação entre o corpo de auxiliares-especialização e hierarquia-administração fica invertida. O que ocorre nas universidades é que cabe ao corpo administrativo a execução de atividades secundárias dando o suporte para os especialistas na execução da sua atividade principal. O corpo docente está praticamente livre, para poder decidir qual pesquisa que vão realizar e o que e como vão ensinar.

Portanto é certo, que os alunos recebam informações sobre como devem executar suas tarefas para um determinado centro de mercado, normalmente de acordo com a região onde se localiza sua IES. São então, preparados para uma pequena parte do mercado de trabalho, ou seja, uma única empresa ou uma única organização de sua região. Imperativa, a IES, imputa ao aluno uma forma de limitação, contexto-cultural-regional, o que determina este confinamento do seu campo de atuação, restringindo-os a algumas oportunidades escassas quando se observa o todo.

Contudo, essa característica pode demonstrar a falta de consenso na transformação da universidade em uma organização que se volte para os conceitos de eficiência, eficácia e economicidade visando atingir a excelência do seu produto.

Permeando todas as suas ações para a implementação da administração de recursos humanos, de forma a treinar e desenvolver, selecionar, motivar e remunerar a sua mão-de-obra interna, a IES, terá de optar por continuar o seu papel de catalisador de normas, dos valores e das técnicas vigentes, ou aceitar ser o indicador das mudanças de sua aplicabilidade dentro das organizações, principalmente dentro do seu próprio contexto.

De maneira que o passo para que este fator aconteça é a aplicação estratégica e real da administração de recursos humanos, uma vez que não é possível apenas treinar e desenvolver sem ter-se possibilidades claras de carreira funcional, bem como valorizar e recompensar os resultados alcançados, além de manter esta mesma mão-de-obra motivada e compromissada com a IES na sua missão.

Estabelecer então, os processos de benefícios, acompanhamento do potencial e do desempenho interligados ao processo produtivo interno, automaticamente refletirão no processo produtivo externo, o que levaria a IES, estar

aproximada do mercado que a mesma forma. Para as IES muitas são as dificuldades enfrentadas para adaptar-se a uma administração de recursos humanos condizente com suas necessidades e particularidades.

E segundo a visão de **Freire (1979)** as dificuldades se apresentam nas IES sob o aspecto da reforma da previdência, a influência da diminuição do número de bolsas de qualificação, a ausência de reajustes salariais e a suspensão dos direitos até então adquiridos, demonstrando que estas dificuldades parecem influenciar a forma de administração de recursos humanos nas IES, fazendo com que as pessoas estejam desmotivadas e contrárias aos objetivos gerais.

Contudo, na literatura existem indícios de que uma administração de recursos humanos que valorize os seres humanos faz com que estes se sintam comprometidos com a questão da realização dos objetivos organizacionais segundo **Ruas (1997)**. Demonstrando que o processo de administrar-se recursos humanos passa a ser uma ferramenta que alavancará o índice motivacional interno, refletindo na qualidade dos serviços prestados, na qualidade do funcionário, na melhoria das relações internas e externas, gerando assim o espírito de equipe.

Mesmo sendo a expressão “administração de recursos humanos” criticada por alguns autores como **Boog (1994)**, por se efetuar uma comparação com os recursos materiais, esta será preservada neste trabalho, devido o fato de que ainda é o termo mais utilizado e comumente encontrado na literatura a respeito do tema.

Portanto ao se considerar a administração de recursos humanos, na medida que os objetivos das IES podem ser alcançados com uma maior produtividade e maior motivação dos seus colaboradores internos, pretende-se investigar o seguinte problema de pesquisa:

Qual a percepção dos dirigentes das IES na práxis da administração de recursos humanos no ensino fundacional de Santa Catarina?

1.2 Justificativa

Estudos efetuados sobre questões que levem os seres humanos, por meio da administração de recursos humanos nas organizações a se sentirem

satisfeitos e desta forma produzirem mais e melhor, são alvo de interesse por parte de muitos administradores e estudiosos da administração. Contudo no âmbito das IES, a atenção que se dispensa à administração de recursos humanos na proposição da centralização de suas funções em uma única área, parece ser objeto de poucas pesquisas. Sob esta visão, acredita-se pertinente à discussão do problema, visto ser possível sua contribuição para o preenchimento de lacunas na teoria e aprimoramento dos conhecimentos ora existentes.

O primeiro fator é o interesse pessoal progressivo pela gestão de recursos humanos deve-se a vários fatores. É importante sublinhar, em primeiro lugar, o crescimento da economia japonesa cujo segredo de sucesso se foi buscar na gestão das pessoas, em oposição à gestão tradicional, de matriz americana, em que as pessoas eram consideradas recursos secundários.

O segundo fator explica a importância crescente dos recursos humanos estando ligado à idéia de inovação. Constata-se hoje que a inovação é a chave do ~~sucesso~~ empresarial. Ora, o elemento essencial neste processo é as pessoas, sem estas, a adaptação aos novos mercados torna-se impossível.

O terceiro ponto a ser observado é a necessidade das IES em possuir pessoas qualificadas, motivadas e produtivas para poderem acompanhar o mercado onde estão inseridas, proporcionando assim um produto final de acordo com o que as organizações necessitam.

Portanto do ponto de vista prático, pretende-se propiciar as IES subsídios de aplicar-se às funções da administração de recursos humanos, permitindo aos seus dirigentes obter informações reais no que tange ao gerenciamento de pessoas, produtivas e motivadas, de modo a refletirem sobre a importância desta proposição.

Fato este, que não ocorre hoje em dia, as IES apenas preocupam-se em estar adequada as Leis de Diretrizes de Base, sem importar-se com a figura humana que é a peça mais importante para as conquistas de conceitos melhores no plano nacional.

De maneira que não há nestas, a preocupação em produzir o efeito da motivação em seus quadros operacionais, de forma que, o efetivo trabalho totalmente ser fazer uso de toda a sua potencialidade de forma a geram uma

excelência nos seus serviços. Ao mesmo tempo o estudo da aplicabilidade das práticas de recursos humanos deixou de ser um amontoado de técnicas para ser repensado e integrado no estudo das organizações, já que a modernização e a inovação das mesmas passa necessariamente por uma nova política de recursos humanos a qual implica na participação e envolvimento dos seus efetivos operacionais.

1.3 Objetivos

Identificar a teoria e prática de recursos humanos no Ensino Superior Fundacional de Santa Catarina, analisando qual é a percepção dos dirigentes das IES na práxis da administração de recursos humanos nas IES que possuem o *status* de universidade.

Para alcançar o objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Identificar as práticas da administração de recursos humanos, por meio de análise documental;
- b) Identificar qual é a visão dos dirigentes das IES com relação às práticas da administração de recursos humanos;
- c) Analisar a concepção dos dirigentes de recursos humanos sobre a práxis adotada de administração de recursos humanos nas IES;
- d) Avaliar o apoio das práticas da administração de recursos humanos no gerenciamento de pessoas através dos dirigentes das IES;
- e) Avaliar o grau de satisfação dos dirigentes de administração de recursos humanos em relação às práxis adotadas pelas IES.

1.4 Apresentação dos Capítulos

O presente trabalho é composto por cinco capítulos, distribuídos da seguinte forma:

Capítulo I – discussão breve do tema trabalhado, bem como do problema de pesquisa pertinente a investigação, o objetivo geral e os objetivos específicos a serem alcançados e a justificativa teórica-prática;

Capítulo II – revisão da literatura especializada sobre o tema, na qual foram considerados os aspectos relevantes para propiciar o desenvolvimento do problema de pesquisa proposto. Inicia-se apresentando uma introdução sobre a administração de recursos humanos, evidenciando os conceitos, funções e as formas rígidas do gerenciamento clássico das pessoas. Em seguida serão apresentados alguns conceitos, técnicas e princípios da evolução histórica da administração de recursos humanos, como é visto o gerenciamento moderno de pessoas, além dos modelos mais usuais atualmente. Posteriormente é realizada uma relação entre a administração de recursos humanos e a motivação funcional.

Capítulo III - discussão da metodologia adotada, o método de abordagem, os métodos de procedimentos, a população e amostra da pesquisa, os instrumentos para a coleta dos dados, a técnica de coleta dos dados, as suposições e limitações, será abordado o sistema ACAFE, as características desse sistema, as motivações originais, as tendências dominantes, o papel da ACAFE, o potencial criado em anos recentes, o sistema ACAFE na Internet, o perfil histórico das instituições;

Capítulo IV - interpretação dos dados obtidos. Realizou-se um profundo estudo dos dados, contrapondo-os com base na literatura consultada e nas fontes secundárias utilizadas para a realização desta pesquisa;

Capítulo V - considerações finais, retoma o problema e os objetivos inicialmente propostos, apresentando as conclusões e algumas sugestões para as IES e, também para futuras pesquisas e estudos na área de administração de recursos humanos.

II FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

*“No princípio criou Deus, os céus e a terra”.
A terra era sem forma e vazia; e havia trevas sobre a
face do abismo, mas o Espírito de Deus pairava
sobre a face das águas....”¹*

Ao buscar-se na literatura um ponto de partida para a formação da teoria de base para este estudo, é nesta forma bíblica que encontramos a situação da figura humana nas organizações, na obscuridade, quando se fala em administração de recursos humanos, muitas são as possibilidades a serem exploradas e pouco se faz em relação ao ser humano que empresta a sua energia as empresas dando-lhes vida.

2.1 O Significado, a importância e as funções de recursos humanos

Na atualidade a sociedade pode ser entendida como sendo formada por vários tipos de organizações. Entre os tipos de organizações existentes encontramos as indústrias metal-mecânicas, as empresas comerciais, as indústrias da alimentação e vestuário, as empresas de colocação, treinamento e desenvolvimento de mão-de-obra, as universidades, etc.

Entretanto, quando observadas em um mercado evolutivo, as organizações, ou seja, as empresas, exigem um maior número de pessoas desempenhando alguma tarefa específica com finalidade de suprir as necessidades de outras, que dependem de seus produtos ou serviços.

Desta forma, **Chiavenato (1986)**, salienta que as pessoas nascem, crescem, desenvolvem-se, educam-se e morrem em organizações, sejam de que tipo for, ao mencionar a abordagem do desenvolvimento organizacional.

Portanto, as atividades desenvolvidas nas organizações ocorrem através das pessoas. Enquanto realizam suas tarefas e atividades, as pessoas, trazem consigo valores, crenças, comportamentos e atitudes que são de suma importância para a administração de recursos humanos.

Ressalta-se ainda a Teoria Clássica que traz subsídios a este trabalho, os quais serão utilizados de forma genérica sem ressalvas autorais, uma vez

¹ Gênesis - A Bíblia Sagrada — Livro de Moisés — A criação.

que estes são princípios plenamente aceitos e fazem parte do paradigma ao qual estamos tratando.

Entende-se então que nos seus primórdios, para as organizações, a administração de recursos humanos era tida como uma atividade de mero controle sobre as pessoas, transformando-se hoje em especialidade, devido o conseqüente aumento da mão-de-obra que nelas passam a atuar. Segundo **Colossi et al. (1997)**, esta nova visão da administração de recursos humanos deve-se ao novo contexto sócio-político-econômico do mercado de trabalho que estabelece então uma nova conceituação de administrar-se os recursos humanos.

De forma que o primeiro conceito, que reportamos a respeito da administração de recursos humanos vem de **Chiavenato (1986)**, demonstrando a pouca importância dada a esta área onde nos faz compreender que a área de recursos humanos, em época de vacas magras, costuma ser a área mais sacrificada: uma espécie de bolsão onde algumas empresas costumam fazer suas economias e reduções, para salvar seus resultados em curto prazo, conseguindo-o, talvez, mas destemperando a própria saúde organizacional e pondo em risco os resultados de médio e longo prazo.

Observa-se que esta estratégia às avessas quase sempre se deve ao desconhecimento e ignorância das características, proporções e natureza da área de recursos humanos, na maioria de nossas empresas e, sobretudo, à falta de consideração com relação às pessoas - pessoas como recursos e pessoas como pessoas. É visível que um ser humano é mais importante do que qualquer outra necessidade seja da empresa ou quer seja do empresário.

Entretanto um outro conceito voltado para a aplicação prática da administração de recursos humanos, desenvolvido para implantar-se em organizações que já contam com um modelo de administração humana mais desenvolvida, vem na visão do M.M. Juiz do Tribunal Regional do Trabalho, professor **Serson (1990,p.36)**, que diz:

“O gerente de Recursos Humanos, e cada um dos encarregados de suas várias áreas podem, com este instrumental, empreender uma valiosa auto-análise de seus trabalhos, até mesmo discutindo com os membros de sua equipe”.

Ao mencionar o termo “auto-análise”, o autor, refere-se a idéia onde centram-se formas e meios que auxiliam o corpo técnico da área em questão, manter o seu nível de eficiência e eficácia, e ainda melhorá-los estes meios voltados para o tratamento com as pessoas e não para as pessoas, ou seja, a participação dos colaboradores em todas as esferas de decisões fazendo com que os mesmos, tenham um comprometimento maior para com a missão da organização.

Portanto o entendimento de **Salomão (1985)** vem corroborar na idéia que o controle exercido pela administração de recursos humanos é um forte instrumento ao gerenciamento e a tomada de decisão nos moldes do paradigma antigo, voltado para a engenharia de tarefas, onde a figura humana é vista apenas como um recurso descartável, demonstrando assim a resistência das pessoas demonstrando uma pré-disposição comportamental, que é denominada de motivação.

Contudo na visão de **Bissi (1986)** temos uma forma conceitual que expressa a pré-disposição podendo ser definida como uma condição interna relativamente duradoura que leva o indivíduo ou o que o predispõe a persistir num comportamento orientado para um objetivo, possibilitando a transformação ou permanência de uma situação. Desta afirmação retira-se em sua integridade a essência da forma de fazer que um indivíduo, ou um grupo de colaboradores tome uma direção, sob uma coordenação ou orientação, que está igualmente interligada, e podendo somar ainda as afirmações mencionadas que; este é um dos principais instrumentos para a obtenção da relação do empregado com a empresa, outro dos métodos normalmente usados pela administração de pessoal, ou também chamada de administração de recursos humanos segundo **Semler (1988)**.

Hoje, é possível de dizer, que: “Na natureza nada se cria, nada se perde tudo se copia... mas transformando”². Esta transformação se dá pela crescente culturalização mundial e a necessidade premente de melhorar a qualidade de vida das pessoas, querem seja no trabalho ou fora deste. Com base nestas premissas, temos de afirmar que a administração de recursos humanos nas IES deve também sofrer modificações, para que a lei de causa e efeito se torne verdadeira por um longo prazo.

² **Adaptação de:** Laurent Lavoiser — Lei da Conservação de Massa - Hemus – 1981.

No Brasil, durante muito tempo, o longo prazo tornou-se item esquecido nos planejamentos estratégicos das IES, mas em nenhum momento admitiu-se um que dirigente ou administrador de recursos humanos não fosse possuidor dessa visão, entretanto, transpor essa tendência para a área de administração de recursos humanos não é difícil ou utópico, afinal o profissional de recursos humanos só triunfará se estiver preparado para participar do negócio de sua empresa, com modernas técnicas de gestão, comprometendo-se com os resultados da organização e promovendo a evolução da gestão de recursos humanos tradicionais, para a de seres humanos.

Ao relacionarmos a forma de atuação dos dirigentes, **Shell (1970)**, mostra ferramentas para a qualificação dos administradores á nível de gerenciamento das pessoas, onde o principal enfoque é dado à atuação gerencial sob aspecto da liderança.

Entende-se que cabe ao dirigente, possuir conhecimentos profundos de como organizar uma empresa, demonstrando a sua maturidade e a sua macrovisão mesmo que de forma simplificada, sendo que estes conhecimentos são transmitidos por **Ferreira (1991)** em sua obra, ressaltando o planejamento antecipado de qualquer decisão que possa vir a transformar a organização em um caos.

Todavia, outra ferramenta de trabalho do dirigente na área de recursos humanos é o conhecimento da forma de gerenciamento por objetivos proporcionado por **Rizzon (1986)**, que é a definição de metas a serem alcançadas pela organização como um todo, já neste caso, com uma visão de política voltada para o futuro e a missão organizacional, onde a participação, o envolvimento e o comprometimento do funcionário para com a organização ficam bem visíveis.

Na realidade, quando tratamos de assuntos humanos, políticos, sociais, econômicos ou de negócios, é inútil tentar prever o que irá acontecer no futuro. É mais proveitoso identificar as principais ocorrências do passado que terão efeitos previsíveis em uma data próxima.

Para tanto a administração de recursos humanos se estabelece através de estratégias pró-ativas no sentido da satisfação humana no trabalho. Para **Ansoff (1977)**, as definições de estratégias encontradas nas obras de administração

são tidas como sinônimo do termo “políticas administrativas”, contudo, a política da administração de recursos humanos define o modo de procurar, pesquisar, manter, desenvolver e utilizar as capacidades dos seres humanos nas organizações, segundo a visão de **Aquino (1980)**.

Entretanto ao definir a política **Peters (1989)**, identifica as mesmas, como sendo um misto de regras normas e objetivos que estão voltados para a missão da organização em busca da prosperidade, entretanto, nos últimos anos muitas organizações têm procurado sustentar a sua competitividade através de uma melhoria da eficiência operacional e do corte de custos na busca da qualidade, nesse caminho a sua liderança demonstra uma ineficiência gerencial, pois corre o risco de instaurar uma mentalidade defensiva em toda a organização, tomando a forma de uma obsessão de proteger o que possuem hoje, esvaziando o futuro crescimento da mesma.

Todavia, o autor **Silva (1994)** menciona que, de tempos em tempos, as IES são sacudidas por algum organismo social, cobrando uma maior qualidade nos seus serviços, entende-se que a qualidade só pode ser conquistada através do estabelecimento de regras e normas para a qualificação das pessoas que fazem parte destas, criando de certa forma um formalismo, em contra partida, **Ramos (1989)** menciona que o formalismo é um aspecto fundamental psicológico sendo característica da conduta humana que se torna extremamente orientada.

Portanto, segundo **Pontes (1988)**, para se atingir um estado futuro desejado, as organizações devem planejar as suas ações, e entende que o planejamento provoca modificações sobre as pessoas conforme a figura 1 que segue:

Contudo ao analisar-se o proposto acima entende-se que, qualquer planejamento, seja este composto por regras, normas e procedimento ditados por dirigentes e administradores, provocam mudanças nas pessoas, pois mesmo que a tecnologia sofra modificações, fato que por sua vez atinge o sistema, o planejamento só acontecerá se as pessoas estiverem motivadas e adaptadas a essas novas modificações, desta forma, o autor, coloca as organizações, no caso as IES, como um sistema aberto onde às mesmas situam-se em um ambiente-empresa, entende-se que as IES sofrem influências das informações do ambiente onde estão inseridas e, por sua vez, interferem neste mesmo ambiente com suas regras, normas e

na forma da sua atuação formal. Dentro deste panorama, com as organizações utilizando a tecnologia da informação, surge outro conceito que é o de empresa em tempo real.

Porém a visão de **McKenna (1998)** define empresa em tempo real como aquela que, diante das mudanças tecnológicas da última década, apresentou o desenvolvimento de novos produtos, criou processo de fabricação mais flexíveis e adaptáveis, lançou a fabricação programável, eliminou ou cortou estoques e foi vender discretamente para o consumidor, e para isso, montou sistemas extremamente flexíveis.

Os sistemas maleáveis e o fluxo constante de informações empresa-mercado são os que permitem às organizações ajustarem-se, crescer e mudar continuamente. Na empresa em tempo real, todas as pessoas estão envolvidas e comprometidas através da formalização de seus procedimentos internos.

No entender de **Grillo (1996)**, as IES não possuem modelos específicos de administração de recursos humanos, desta forma os objetivos relativos à administração das pessoas ficam deturpados se forem levados em conta os seus objetivos. Aliado a esta visão, **Aquino (1980)**, define a administração de recursos humanos como sendo um sistema composto de subsistemas ou funções básicas, demonstrando que, essa administração, possui entradas, processamentos e saídas bem como uma retroalimentação, o que define um sistema aberto. O mesmo salienta ainda que, as funções da administração de recursos humanos, são bem definidas e limitam o seu campo de atuação, sendo que estas são atividades mínimas que devem ser desenvolvidas pelas organizações. Desta forma, um ponto a ser reforçado aos conhecimentos que o dirigente de administração de recursos humanos deve ter, é com relação à organização estrutural, racional e funcional de uma organização, estes conhecimentos são proporcionados por **Lodi (1988)**, em sua obra, que apesar de pertencer ao paradigma, que até aqui chamamos de antigo, define um modelo administrativo voltado para a administração de recursos humanos.

Portanto, ao observarmos as IES, nota-se que as práticas da administração de recursos humanos correm ao sabor das circunstâncias, ou estão presas a meros procedimentos disciplinares formalizadas no paradigma tradicional de administração de recursos humanos.

Esta é a verdade, os gerentes de Recursos Humanos encontram-se no caos criado por antigas premissas imutáveis sob certos pontos de vista. Para a época em que foram utilizadas e aplicadas eram de certa forma positiva e necessária, mas hoje em função do mercado, tecnologia etc, necessitam mudar rapidamente. Na mesma temática encontramos nas Teorias Administrativas, suporte para estas afirmações, especificamente na Teoria do Desenvolvimento Organizacional.

Contudo, segundo **Caravantes (1998)**, esta é uma resposta à mudança que tem a finalidade modificar crenças, atitudes, valores e estrutura da empresa, de modo que a mesma possa adaptar melhor aos novos mercados, o ritmo vertiginoso da tecnologia e aos desafios globais. Desta maneira o desenvolvimento organizacional (DO) objetiva aplicar o conhecimento da ciência do comportamento à moldagem dos conhecimentos e processos de formação de grupos e das relações intergrupais a fim de assegurar a eficácia da empresa.

Fica evidente que este processo deve ter como base o alto nível de eficiência no processo empresarial como um todo, demonstrando assim os resultados obtidos da aplicação do DO:

- Desenvolvimento da competência interpessoal;
- Mudança nos valores, de modo que os fatores e os sentimentos humanos sejam mais válidos para o sistema considerado;
- Desenvolvimento de compreensão entre e dentro os grupos de trabalho (equipes);
- Criação de um bom clima de aceitação e receptividade para o diagnóstico e solução de problemas da empresa;
- Estabelecimento de um clima de confiança, respeito, não manipulativo entre chefes, colegas e subordinados;
- Maior integração entre as necessidades, objetivos da empresa, e dos indivíduos que fazem parte destas;
- Desenvolvimentos da empresa através do aprimoramento dos seus funcionários.

Sob esta visão, entende-se que as IES podem e devem estar adequadas para que as mudanças ocorram, mas para que as mudanças se efetivem devem as mesmas, estruturar a área de administração de recursos humanos.

De forma que existe hoje um consenso generalizado sobre quais devem ser as atividades de gestão de recursos humanos. Os autores que escrevem sobre a administração de recursos humanos, costumam apontar os seguintes processos:

- Recrutamento e seleção;
- Integração;
- Análise e descrição de funções;
- Planejamento de recursos humanos;
- Avaliação de performance;
- Remuneração e incentivos;
- Higiene e segurança;
- Formação profissional e desenvolvimento organizacional;
- Controle e auditoria de recursos humanos.

A importância dada a cada uma dessas atividades em detrimento de outras passa a depender dos seguintes objetivos ou preocupações da organização em:

- Qualidade de vida no trabalho;
- Produtividade;
- A mudança e inovação.

É evidente que a produtividade constitui objetivo fundamental das organizações, mesmo que sejam públicas. As condições de trabalho, a motivação e o bem-estar dos trabalhadores constituem condições de uma alta produtividade. A aceitação da mudança, a abertura e a inovação constituem nos tempos atuais, condições para o sucesso das suas realizações.

Portanto, para **Rocha (1996)** a gestão de recursos humanos em nos nossos dias, é fundamentalmente administrar pessoas. Neste sentido de administrar-se pessoas **Schonberger (1986)**, explica o segredo do sucesso econômico no Japão pela atenção dada aos recursos humanos nas organizações orientais. Sabe-se que é verdade que a liderança industrial esteve ligada historicamente ao controle de determinadas tecnologias de ponta e isso não acontece presentemente com o Japão. O segredo da supremacia industrial japonesa ao presidiu na superior gestão de pessoas.

Entretanto, **Rocha (1996)** salienta que a gestão é o processo pelo qual se consegue que determinadas tarefas sejam efetuadas através de outras pessoas esse processo por quatro atividades fundamentais, planejamento, organização, direção, controle. Embora não haja uma definição pacífica do que é ou deve ser o gerenciamento uma coisa é certa, deve-se incluir mais três aspectos:

- Objetivos;
- Recursos limitados;
- Pessoas.

Em primeiro lugar, é necessário definir os objetivos, porque as atividades internas devem ser orientadas para o fim. No segundo lugar, os recursos econômicos são limitados, portanto, torna-se necessário alocar os mesmos com eficiência. Os gerentes devem procurar obter um resultado melhor com menor custo possível, determinando uma ação com uma maior maximização de resultados.

Finalmente em terceiro lugar, é através das pessoas que os gerentes conseguem seus objetivos.

Todavia, **Schwartz (1991)** ao mencionar o planejamento tradicional de recursos humanos, define o mesmo como um processo sistemático que tem por objetivo dispor das pessoas certas nos lugares certos, em tempo oportuno, de forma executar as tarefas adequadas aos objetivos da organização. Porém, as novas tecnologias, as mutações a nível de mercados, assim como os elevados custos trabalhistas têm vindo a contribuir para a mudança das velhas práticas a nível empresarial, as quais não contemplam os cenários e de adequação ao negócio previsível da organização, nem a própria alteração funcional do conteúdo dos postos de trabalho. Para que se possa fazer gestão de pessoas no futuro é necessária integrá-la ao plano estratégico da organização e em especial, com mala com aspectos financeiros e do mercado.

2.2 As variáveis essenciais de recursos humanos em IES

“Disse Deus: haja luz. E houve luz. Viu Deus que a luz era boa; e fez separação entre a luz e as trevas. E Deus chamou à luz dia, e às trevas noite. E foi à tarde e a manhã, o dia primeiro ...”³

³ Gênesis - A Bíblia Sagrada — Livro de Moisés — A criação.

E assim se fez a luz, como na forma bíblica acima, os executivos passam gradativamente a entender que a parte fundamental de seus empreendimentos é as pessoas, de forma que passam gradativamente a ter mais atenção a área de administração de recursos humanos, ainda que não seja com a devida importância, mas já é o passo inicial. Ao tentar entender como se administram pessoas os executivos e pesquisadores elaboraram modelos de administração de recursos humanos que permanecem sendo utilizadas até os dias de hoje, sofrendo poucas modificações em suas essências nas tentativas de resolver as questões humanas e seus reflexos dentro das organizações, para tanto se estuda como base fundamental o modelo de **Grilo (1996)** com os demais autores que efetuam propostas de modelos de administração de recursos humanos para as organizações.

2.2.1 O Sistema e os subsistemas de administração de recursos humanos

Sob a visão de **Chiavenato (1986)**, a administração de recursos humanos deve conter em sua estrutura cinco subsistemas, onde se identificam os departamentos que exercem as funções de Recrutamento e Seleção, D. de pessoal, Cargos e Salários Treinamento e Desenvolvimento e Benefícios Sociais. Transpor essa tendência para a administração de recursos humanos das IES, não é difícil ou utópico, afinal o dirigente da área de recursos humanos só triunfará se estiver preparado para participar do negócio de sua empresa, com modernas técnicas de gestão, comprometendo-se com os resultados da organização e promovendo a evolução da gestão de recursos humanos, independente da estrutura adotada pelas IES, é possível centralizar as funções da administração de recursos humanos.

Recrutamento e seleção

De acordo com **Chiavenato (1986)** é neste departamento ou setor que se estabelece à reposição e a seleção da mão-de-obra necessária a organização, ou seja, é efetuada a manutenção das especialidades que fazem falta ao quadro efetivo da empresa, bem como os controles de rotatividade desta mesma mão-de-obra. Neste setor a ênfase dada é aos estilos de recrutamento interno em primeiro plano, para posteriormente fazer-se uso do recrutamento externo.

Já nos processos de seleção, **Chiavenato (1986)** salienta que cada

instituição deve adotar procedimento que estejam adequados as suas realidades, de forma que possibilite a chefia necessitada à escolha de seus funcionários dentro de um padrão ou perfil estabelecido anteriormente por um outro setor.

Cargos e salários

É deste setor que parte o perfil para o recrutamento e seleção, segundo o mesmo autor, é aqui que são traçadas as políticas da organização de um modo geral, para depois se definir as políticas salariais, processo este que depende do método salarial adotado. Neste setor são exercidos os controles de promoções, aumentos os cargos, bem como o desempenho funcional dos mesmos. O setor de cargos e salários, segundo **Chiavenato (1986)**, exerce uma atividade de manutenção, visa, portanto manter e fixar a mão-de-obra na organização especialmente aquela que é mais especializada ou de difícil reposição. Neste modelo, o autor, tira das chefias o poder de determinar os salários de seus subordinados deixando isso para a administração de recursos humanos, portanto fica visível a separação das atividades deste órgão, o que pode gerar conflitos internos se o seu gestor não for extremamente competente.

Departamento pessoal

Para tanto segundo **Chiavenato (1986)** é neste setor que devem ser exercidas as atividades relativas a legislação trabalhista, ou seja, a administração das pessoas que fazem parte da organização. Fica claro que para o autor este setor não passa de um banco de registros de cada funcionário ou subordinado, gerando outros dados que se prestem a possíveis tomadas de decisões.

Entretanto nos dias atuais, os escritores da área em questão, salientam que neste setor ou departamento, devem ser incluídas as atividades de planejamento estratégico de recursos humanos, visto que o mesmo é portador de todas as informações relativas as pessoas que fazem parte da organização, demonstrando assim a importância vital para as IES no tocante a administração de seu pessoal. É observado que em cada departamento ou área criada dentro de uma IES, esta passa a administrar seu colaborador, gerando uma maior burocracia que se torna desnecessária uma vez que este procedimento fosse centralizado em apenas um único setor.

Treinamento e desenvolvimento

Para as organizações privadas este setor é de suma importância para a manutenção da qualidade de seus quadros funcionais. Compete a este setor a atualização dos conhecimentos e práticas dos subordinados de acordo com as mudanças da tecnologia da organização. Preocupação que não é observada pela IES, as mesmas encontram-se desenvolvendo apenas processos de capacitação, o que para **Chiavenato (1986)**, é um procedimento inicial, ou seja, é um método de treinamento apenas de formação operacional, que visa possibilitar ao treinando apenas as informações necessárias para que execute as suas tarefas sem a preocupação com eficiência e eficácia das mesmas.

Segundo o autor, este setor deve desenvolver programas adequados para a formação da qualidade de seus subordinados de uma forma específica, o que imputa ao mesmo a importância de desenvolver uma possível carreira funcional, pois é através do aprimoramento profissional e pessoal que se torna possível galgar novos postos dentro das organizações.

De forma que quando comparadas, as IES com as demais organizações, verifica-se um distanciamento profundo nos objetivos traçados no que se refere ao combate da obsolescência da sua mão-de-obra, as organizações diferentemente das IES, agem de uma forma mais promissora, diferença esta que pode estar incutida nos objetivos traçados pelas IES no que se refere aos investimentos efetuados nas pessoas e na tecnologia.

Benefícios sociais

Neste subsistema, **Chiavenato (1986)** demonstra a importância da complementação dos procedimentos da manutenção, treinamento, recrutamento e seleção da mão-de-obra das organizações, imprime neste setor as vantagens, facilidades e conveniências que os funcionários podem e devem ter dentro das organizações com vistas a estimular a sua produtividade e qualidade de seus serviços de forma que, os benefícios sociais passam a ser uma estratégia, quer para atrair, manter, motivar ou premiar os funcionários de qualquer organização. Tendo em vistas estes objetivos entende-se que as IES devem estruturar as suas ações para uma estratégia mais adequada, já que hoje em dia não é comum, as mesmas, estarem

preocupadas com a motivação de sua mão-de-obra.

Segundo **Chiavenato (1986)**, os benefícios sociais devem atender três áreas da vida dos funcionários:

- Dentro das organizações no exercício dos cargos;
- Dentro das organizações fora do exercício dos cargos;
- Fora das organizações e fora do exercício dos cargos.

Portanto, esta forma de tratar a vida dos colaboradores complementa as políticas de remuneração, premiação, mérito e promoção, exercendo assim uma ferramenta motivacional que permite aos gestores da administração de recursos humanos desenvolverem estratégias quanto à qualidade, a produtividade e o empenho dos colaboradores para o cumprimento dos objetivos e metas traçados no planejamento estratégico da organização.

2.2.2 As funções de administração de recursos humanos

O segundo modelo aqui apresentado aborda a administração humana sob o aspecto de funções primárias que devem ser desempenhadas em conjunto umas com as outras.

De forma que, **Aquino (1980)**, ao contrário de **Chiavenato (1986)**, salienta que a administração de recursos humanos pode ser estabelecida sob a forma de funções, que podem ser desenvolvidas em conjunto ou em separado, dependendo da estratégia adotada pela organização e que delimitam o campo de atuação da área de administração de recursos humanos.

Função procura

Esta função para **Aquino (1980)** funciona como um elo de ligação entre o mercado de trabalho e a empresa, sendo sua tipicidade de investigação, tendo como objetivo central o provimento de mão-de-obra para a organização. E com esta função que se estabelece os procedimentos e processos de recrutamento e seleção, quer seja este processo interno ou externo. Segundo o mesmo autor, cabe ao gestor desta função conhecer profundamente a sociologia e o caráter da empresa para compreender em todo seu padrão de conduta, suas características e suas

peculiaridades para poder ajustar o novo indivíduo à organização. É esta a questão mais delicada e polêmica, adequar o novo funcionário aos padrões, a cultura e até ao perfil da chefia requisitante, que na realidade são ações de planejamento e estratégia humana.

Função pesquisa

Nesta função, **Aquino (1980)** salienta que, o planejamento e a administração de recursos humanos tem a necessidade de conhecer a sua força de trabalho e é com esta função que o gestor pode desenvolver as atividades de avaliação de desempenho e o banco de dados, integrando todo o sistema de informações de pessoal, desde o seu primeiro contato até seu eventual desligamento.

Portanto a aplicabilidade desta função ressalta a importância dos seres humanos para as organizações. O cumprimento de suas seus objetivos e metas dependem destes procedimentos estratégicos. De posse dos dados de desempenho é que são efetuados as promoções e os possíveis planos de desenvolvimento funcional, sendo que sua utilização estende-se as chefias, pois é comum administrar-se os subordinados em modelos estrangeiros ou estereótipos, sem o conhecimento ou dados reais da sua força de trabalho.

O mesmo acontece nas IES, seus modelos de avaliação de desempenho são unilaterais, não avaliando corretamente os subordinados, desta forma seus dados não espelham a realidade de sua força de trabalho.

Função desenvolvimento

Para **Aquino (1980)** a função desenvolvimento deve ser utilizada para combater a obsolescência do quadro de pessoal e estimular o trabalhador o desejo de assumir maiores responsabilidades. Sabe-se que sua intenção básica é conduzir o empregado a treinamentos, desenvolvimentos e reciclagens constantes e induzi-lo a ascender funcionalmente dentro da organização a que pertence.

Portanto, na realidade essa função é representada pelo treinamento, pelo planejamento de carreira e pela promoção, que são atividades estimuladoras do progresso permanente do trabalhador, em outras palavras, é também uma ferramenta motivacional de suma importância para que as organizações mantenham seus

subordinados altamente qualificados, produtivos e atualizados com as tecnologias adotadas por suas organizações.

Entretanto, **Aquino (1980)** salienta que a idéia de treinamento não implica obrigatoriamente que o trabalhador participe de cursos. O autor desmistifica o mito que há nas empresas de que, o curso é a única modalidade de treinamento da mão-de-obra. O curso é apenas um meio de conseguir a qualificação e o aperfeiçoamento funcional, portanto o treinamento é a atividade de desenvolvimento que por meio da qual a empresa proporciona condições para que o empregado se sinta motivado a crescer permanentemente.

De maneira que o autor afirma que: “Enquanto o treinamento associa a idéia de formação de hábitos básicos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional”. Portanto, preocupa-se com o desenvolvimento das potencialidades do indivíduo. A participação em cursos é válida, mas muito mais válido é inocular no funcionário um estado de espírito voltado para o autodesenvolvimento, ou seja, o esforço de aprendizagem deve partir do próprio indivíduo e não apenas da empresa ou do instrutor segundo o mesmo autor.

Todavia o planejamento de carreira é a atividade responsável pela ascensão do funcionário em sua vida profissional, é o instrumento que fornece uma perspectiva de vida, de crescimento e progresso, desta forma o planejamento de carreira deve ser adequado à cultura da empresa e ao perfil do empregado em que se considera a situação motivacional e as perspectivas do indivíduo.

Função manutenção

Esta função segundo **Aquino (1980)** visa fixar na empresa os melhores empregados. De posse dos dados produzidos pela vivência dos funcionários, a organização pode definir e qualificar o tipo de mão-de-obra que dispõe.

Portanto esta função atinge seus objetivos, isto é, fixa na empresa os melhores colaboradores, quando há condições de oferecer-lhes salários condignos, benefícios e outros incentivos motivacionais de natureza psicossocial, desta forma, a mesma, permite a empresa trabalhar com um número ótimo de empregados, ou seja,

com um efetivo ao nível de suas necessidades, para que haja possibilidade de centralizar os estímulos e os benefícios de fixação.

Entretanto quando bem elaborada em seus objetivos e metas esta função tem condições de estimular e atrair os melhores empregados do mercado de trabalho. Esta função é representada nas organizações pelas políticas e estratégias motivacionais, conhecidas como benefícios sociais.

Função utilização

É uma função de altíssima importância segundo **Aquino (1980)**, pois consiste na capacidade da empresa saber aproveitar, por meio das chefias, o potencial de sua mão-de-obra. Neste caso se as chefias não estiverem capacitadas para administrar e liderar pessoas, todo o planejamento estratégico de recursos humanos estará perdido.

Portanto, a importância dada a essa função prende-se no fato de que as práticas de recursos humanos são conduzidas pelas chefias, desta forma as organizações interessadas em implantar uma eficaz administração de recursos humanos devem treinar intensamente todas as chefias, para a complexa tarefa de administrar pessoas. Os benefícios compensam qualquer custo alocado nessa preparação.

Contudo, segundo o mesmo autor o conflito da administração de recursos humanos com as chefias tem sido, juntamente com a falta de oportunidade de desenvolvimento um dos fatores que motivam a saída dos funcionários das organizações, portanto, cabe às organizações estabelecerem programas para um melhor entendimento dos serviços prestados pelo *staff* de recursos humanos com o qual deverão associar-se para a desafiante tarefa de liderar.

2.2.3 A roda de recursos humanos

O terceiro modelo aqui discutido encontra-se distinto dos modelos anteriores, pois aborda a administração de recursos humanos sob a perspectiva de mudança comportamental, auxiliada por diversos sistemas que convergem de forma estratégica ao planejamento humano.

Portanto, **Rocha (1996)** defende que a administração de recursos humanos deve estar voltada para a mudança organizacional, sendo este o principal agente sobre as atitudes, comportamentos, percepções e valores. Só assim, salienta o mesmo, que, as organizações podem mudar a forma de atuação em que se encontram hoje. Para o autor, a sua visão de administração de recursos humanos vai além do que os modelos aqui propostos.

Planejamento de recursos humanos

Ao definir a rota dos recursos humanos **Rocha (1996)** propõe que no planejamento estratégico de recursos humanos se efetue a determinação das necessidades do mercado da empresa no que tange a mão-de-obra, de forma que, a área conhecida como recrutamento faz parte integrante do planejamento, no entendimento do autor que no momento que se sabe o que, como e onde buscar, com relação à mão-de-obra, esta fazendo uso de uma ação de estratégia, portanto o planejamento estratégico é definido pelo mesmo como o processo sistemático que tem por finalidade dispor as pessoas certas nos lugares certos em tempo oportuno de forma a executar as tarefas adequadas aos objetivos da organização.

Porém, as novas tecnologias, as mutações ao nível de mercado, assim como os elevados custos operacionais têm vindo a contribuir para as mudanças das velhas práticas a nível empresarial, as quais não contemplam cenários de adequação ao negócio previsível da organização, nem a própria alteração funcional do conteúdo dos postos de trabalho, segundo o mesmo, para que se possa efetuar a gestão de recursos humana moderna, é necessária integra-la no plano estratégico da organização e em especial articula-la com os aspectos financeiros e de mercado, é nesta situação que as IES não conseguem chegar, a congruência de seus objetivos e metas aos objetivos e metas de seus funcionários.

Contudo, **Rocha (1996)** também salienta que para desenvolver uma força de trabalho efetiva, uma organização deve determinar previamente o número e as qualidades das pessoas necessárias, enumerá-las e com tratá-las. Esta ação é na realidade, planejamento de recursos humanos a fim de determinar as necessidades e conhecimentos das fontes e métodos apropriados de recrutamento. Em muitas organizações, as duas funções; planejamento e recrutamento vêm funcionando

conjuntamente, todavia, o planejamento precede o recrutamento. Segundo o mesmo, para um bom planejamento é necessário:

- O conhecimento preciso da natureza dos objetivos da organização;
- Conhecimento de mercado de trabalho e da disponibilidade internas da organização;
- Além do domínio de técnicas de planejamento ou comumente conhecidas como atividades.

Contudo para **Rocha (1996)** o planejamento da mão-de-obra implica nas seguintes atividades:

- Previsão da procura futura de mão-de-obra;
- Consideração das mudanças na utilização de mão-de-obra e efeitos na procura da mão-de-obra;
- A análise da corrente mão-de-obra;
- A previsão da oferta interna de mão-de-obra, a previsão da oferta externa;
- Ajustamento das previsões e *feedback*, decisões e planejamento.

Portanto, os métodos de previsão da procura de mão-de-obra são modelos baseados na extrapolação das tendências. Esses modelos baseiam-se na mudança da procura de mão-de-obra, mas não consideram os fatores que influenciam essa procura. Esses modelos servem de meros indicadores para iniciar a discussão.

Desta forma, **Rocha (1996)** define modelos que relacionam à procura de mão-de-obra com as circunstâncias organizacional as e ambientais, modelos que são usados para calcular a procura em função das atividades da organização. Nesses modelos podem ser encontrados fatores como a produção, vendas, nível dos serviços, podendo os mesmos, tornarem-se complexos se forem consideradas às variáveis que projetem as mudanças na sua otimização devidas, por exemplo, a introdução de novas tecnologias. O mesmo autor estabelece os métodos para o cálculo da procura de mão-de-obra em:

- Métodos baseados no estudo do trabalho, que consiste no cálculo do tempo gasto e, portanto no cálculo das horas gastas por unidades ou setor;
- Método baseado na opinião dos gestores, que são métodos objetivos, baseado na estimacão da procura da mão-de-obra, tendo em conta a experiência passada e os planos da empresa;

- Método de técnicas “*delphi*” que corresponde a um grupo de gestores responde anonimamente independentemente as questões relacionadas com a provisão da procura de mão-de-obra à contemplação das respostas era enviada cada gestor até que se encontra trem para expostas convergentes.

Seleção

A seleção e o recrutamento são fases do mesmo processo o recrutamento consiste na procura de pessoas e a seleção na escolha entre as pessoas interessadas em ocupar um determinado cargo naquele que está mais adequado. A seleção consiste, em primeiro lugar, na comparação entre os perfis dos candidatos e às exigências do cargo ou função. O ideal é que o perfil e função se ajustem. Não interessa ver que as características dos candidatos sejam superiores às exigências da função. O conteúdo do cargo é dado pela análise descrição de funções, enquanto as características dos candidatos são dadas por determinadas técnicas e métodos de seleção. Depois a comparação segue-se à decisão que a tomada pela chefia a da empresa ou organização.

Contudo a visão de **Rocha (1996)** mostra que a seleção de funcionários é feita em função de técnicas, daí a exigência de exames, concursos, e diplomas como instrumento de base à administração das pessoas. No caso da administração pública não aplica por regra as técnicas de recrutamento e seleção. Não é usual a análise descrição de funções e a seleção faz-se com base na obediência a determinados requisitos de caráter genérico e sem ligação com conteúdo funcional.

Pesquisa de pessoal e sistemas de informações

Neste componente o autor estabelece as linhas dos sistemas de informações, em outras palavras são os bancos de dados gerados dos outros componentes dos recursos humanos. **Rocha (1996)** incluiu neste componente o recrutamento como uma fonte de pesquisa, pois, por recrutamento entende-se o conjunto de técnicas e métodos destinados a atrair candidatos capazes de ocupar determinados cargos na organização. Como iremos ver, o recrutamento pode fazer se no interior da organização também chamado de recrutamento interno, e fora da organização conhecido comumente como recrutamento externo.

Todavia, para o autor os componentes da roda dos recursos humanos geram dados oriundos dos setores a que prestam os seus serviços, bem como o próprio funcionário, de maneira que aqui são geradas as informações que se prestam às tomadas de decisões no que implica o fator humano.

Compensação e benefícios

Explica **Rocha (1996)** que os incentivos são compensações adicionais que dependem da performance do indivíduo. Desta forma, se os incentivos forem proporcionados individualmente provocam a competição em detrimento da cooperação que é o exemplo dado pelas indústrias japonesas, os times, portanto os benefícios devem ser concedidos a todos os empregados pelo simples fato de pertencerem à empresa, fato este que não ocorre nas IES, as mesmas deixam muito a desejar, apenas são concedidos os benefícios coercitivos por legislação. No pensamento do autor os benefícios devem ir além do que apenas as condições impostas pela lei governamental ou sindical, devem realmente suprir as necessidades fisiológicas e de segurança dos funcionários.

Assistência ao pessoal

Ao definir este componente o autor estabelece uma área de *feedback* ao trabalhador, isto é, através deste componente que os recursos humanos da organização tem a possibilidade de transmitir e difundir as políticas e diretrizes humanas desenvolvidas, preparando assim o funcionário para as futuras modificações que podem ocorrer do planejamento estratégico organizacional, sendo que sobre este componente recai também a integração do novo funcionário na organização, onde as informações básicas são prestadas para que o mesmo possa estar adequado, mesmo que momentaneamente, aos padrões imediatista da empresa.

Relações de trabalho e sindicatos

Neste conjunto **Rocha (1996)** estabelece as funções do já conhecido departamento de pessoal. Aqui são estabelecidas às políticas de relacionamento com órgãos governamentais e representativos das categorias, bem como com os próprios funcionários.

Portanto são efetuadas neste componente as diretrizes trabalhistas e fiscais, as quais geram outras informações para a administração dos recursos humanos da empresa, estas informações são de suma importância no modelo traçado pelo autor, visto que a ênfase fundamental do mesmo é o planejamento dos recursos humanos.

Análise e descrição das funções

Para o autor este componente trata-se de um método que consiste em analisar e avaliar as funções, para proporcionar conhecimentos concretos sobre os postos de trabalho, além de determinar a sua importância relativa. Afirma ainda o mesmo que a análise e qualificação de funções não correspondem à presunção daquilo que se pensa ser determinada realidade laboral, isto é, o conteúdo funcional não é igual à descrição funcional que acompanha as convenções coletivas de trabalho e também tem a finalidade de ser um meio de proporcionar uma forma de incentivo a carreira, visto que neste componente são estabelecidos os cargos e funções da organização.

Contudo, no entender de **Rocha (1996)**, os procedimentos que devem ser adotados, nesse componente compreendem das seguintes fases distintas:

- Descrição da função;
- Análise da função;
- Qualificação da função e
- Avaliação da função.

Formação e desenvolvimento

Este componente para **Rocha (1996)** é o elo de ligação entre os demais de seu modelo de administração de recursos humanos, pois conforme a importância dada as pessoas na questão do seu desenvolvimento pessoal e profissional pela organização é que as práticas da administração humana podem dar certo, caso contrário, correrão ao sabor das circunstâncias. O autor afirma que enquanto o treinamento ministrado nas organizações tem por objetivo formar trabalhadores em uma determinada função ou em tarefas, a formação visa aumentar as capacidades das pessoas sob o ponto de vista profissional em uma determinada carreira. Segundo o mesmo, para que se efetive um processo de formação que venha suprir as necessidades tanto da organização quanto dos funcionários o autor propõe o seguinte processo:

- Diagnóstico da situação;
- Programação dos treinamentos;
- Implantação ou execução dos treinamentos;
- Avaliação dos treinamentos e dos treinandos.

Todavia é visível a importância que o autor imprime em seus enunciados do componente desenvolvimento. Coloca o mesmo como uma ferramenta motivacional, visando ao desenvolvimento organizacional (DO) e a mudança comportamental do empregado. De maneira que segundo **Rocha (1996)** o desenvolvimento se dá em bases planejadas estrategicamente, só desta forma a formação de mão-de-obra qualificada e competente fica garantida para a organização independente do mercado de trabalho onde a mesma encontra-se inserida, visto que a organização pode preparar o seu efetivo de acordo com as suas necessidades operacionais e adequadas aos planejamentos traçados.

Desenvolvimento organizacional

Sobre este último componente da roda dos recursos humanos **Rocha (1996)** menciona que, depois do recrutamento e seleção é imposta a integração dos novos funcionários à organização. A integração passa a ser um componente do desenvolvimento individual e assim como os funcionários às organizações devem estar sujeitas a formação contínua, isto é, estar adaptadas para sofrerem mudanças.

Porém a mudança organizacional é muito complexa no entender do autor, e necessita ser vista sobre diversos ângulos, transformando-se assim no primeiro passo para o desenvolvimento organizacional. Para **Rocha (1996)** o desenvolvimento organizacional foca a sua análise a nível micro, insistindo nos aspectos lucrativos da organização, de forma que o autor define o designo organizacional como um meio termo entre a matriz organizacional e o desenvolvimento, com a preocupação de analisar em que mercado a estratégia adotada pela organização afeta as funções da gestão de recursos humanos.

Entretanto, o autor salienta que a satisfação individual é definida como o estado de saúde da organização, diagnosticado com base no que o trabalhador se sente e pensa da mesma, mais recentemente esse conceito foi retomado pela análise da cultura organizacional que, definida como conjunto de formas de pensar e fazer comuns

aos membros da organização, portanto, são as crenças, valores, normas e filosofias dos membros de uma organização que determinam como é que as coisas funcionam, mas por outro lado, é a consciência implícita, indivisível, intrínseca e informal das organizações que determinam o comportamento individual de seus membros.

2.2.4 A gestão de recursos humanos

O quarto modelo estabelece a administração de recursos humanos em oito funções distintas que em termos gerais não diferem muito dos modelos aqui apresentados, mas possuidor de algumas particularidades que o transformam em uma administração de recursos humanos mais adaptada aos dias atuais para as organizações.

Portanto, **Gil (1994)** ao procurar estabelecer um paralelo das IES no contexto das organizações define uma forma de gestão humana mais aproximada da realidade das mesmas.

Função selecionador

Nesta função, **Gil (1994)** afirma que, o processo de recrutamento e seleção de pessoal constitui na atividade mais importante de recursos humanos, e que isso é algo indiscutível. Todavia, nem sempre as pessoas incumbidas dessas tarefas dispõem dos conhecimentos e da experiência necessária, ou, sobretudo porque, com uma frequência cada vez maior, a atividade referente à seleção de pessoal vem sendo confiscada, não a um órgão específico, mas as próprias chefias imediatas.

Contudo o autor estabelece uma definição de critérios para a seleção mencionando que uma seleção adequada é feita a partir de critérios, que podem ser definidos a partir da descrição da função para a qual se deseja selecionar as pessoas. Quando a empresa dispõe de um sistema de descrição de cargos, essa tarefa torna-se e bastante simples. Caso contrário, caberá aos selecionadores ainda que de maneira precária, incumbir-se dessa tarefa. Com relação ao processo de recrutamento **Gil (1994)** salienta que é com base na descrição da função que o selecionador pode definir perfil do indivíduo adequado para preencher a vaga. A partir daí cabe-lhe determinar onde poderão ser encontrados os candidatos mais adequados.

Todavia na definição de **Gil (1994)** existem vários meios de recrutamento, mas todos eles apresentam vantagens e limitações.

- Recrutamento dentro da empresa;
- A recomendação;
- O pessoal dispensado;
- A agência;
- Anúncios.

Entretanto o mesmo autor salienta ainda que nestes procedimentos é recomendável que a análise de currículos procure identificar sinais de:

- A competência profissional;
- O desejo de permanência no emprego e decidir carreira;
- A experiência prática;
- A adequação ao cargo;
- Vontade de trabalhar e aceitar novos desafios;
- A orientação para os lucros e melhoria de desempenho.

Função treinador

Neste ponto, para **Gil (1994)** o seu objetivo imediato é a preparação do indivíduo para atingir o mais elevado nível de produtividade possível, e também aos programas de treinamento, além de visar em capacitar os trabalhadores para o desempenho das tarefas, passaram a incluir também os objetivos voltados para o relacionamento interpessoal e sua integração e a organização. Ao mencionar o desenvolvimento de recursos humanos, o autor lembra da maneira como esse vem sendo concebido na atualidade nas organizações e a forma de ação das mesmas, referente a:

- a) Vêem o homem como ser complexo, mais o trata essencialmente como recurso para a produção;
- b) Centralizam o diagnóstico, o planejamento e avaliação dos programas de treinamento;
- c) Conferem excessiva ênfase a mensurar ação dos resultados do treinamento;
- d) Procuram uma uniformidade de comportamento humano na organização, desconsiderado as particularidades setoriais e individuais.

Desta forma o autor e identifica o diagnóstico de necessidades de treinamento na empresa, como uma ferramenta para sanar os conflitos organizacionais como sendo concebido em uma pesquisa, que se desenvolve em três níveis:

- A análise organizacional;
- A análise das tarefas;
- A análise dos recursos humanos.

Contudo ao mencionar a análise organizacional, o item de maior importância segundo **Gil(1994)**, o mesmo salienta que a organização deve seguir um roteiro básico:

- Identificação da organização e da estrutura organizacional;
- O planejamento;
- A produção;
- Vendas;
- Potencial econômico e financeiro;
- Recursos humanos;
- A imagem da empresa;
- Clima organizacional.

Função avaliador

Para o autor é importante para o uma organização manter um sistema de avaliação de desempenho tecnicamente elaborado. É uma maneira de evitar que a avaliação seja feita de forma superficial e unilateral, do chefe em relação ao subordinado. Segundo **Gil (1994)** é desta forma, que a avaliação alcança maior nível de profundidade que, ajuda a identificar as causas do desempenho deficiente e possibilita estabelecer perspectiva com a participação do avaliado. Sem contar que a avaliação de desempenho elaborada a partir de princípios científicos possibilita uma abordagem mais racional do ser humano, livre das distorções próprias da avaliação feita com base apenas o senso comum.

Portanto, **Gil (1994)** salienta que a importância desta função afirmando que as organizações devem ter em suas estruturas uma comissão de avaliação com membros permanentes e transitórios.

Função analista

As organizações podem ser concebidas como sistemas de papéis. Cada indivíduo que ocupa uma posição na organização é solicitado a desempenhar um conjunto de atividades e a manter determinados comportamentos desta forma passa a ocupar um cargo, que segundo **Gil (1994)** pode-se definir cargo como sendo um conjunto de funções em determinada estrutura organizacional, e por função entende-se um conjunto de tarefas e atribuições que são exercidas de maneira sistemática por um indivíduo e, também, que as tarefas são atribuições definindo-se como as atividades individualizadas serão executadas por um ocupante do cargo, fica claro, portanto, que todas as atividades desenvolvidas pelas organizações para o alcance de seus objetivos gravitam em torno dos cargos. Daí porque se torna importante em qualquer organização proceder a um desenho de seus cargos, ou seja, definir as tarefas a serem desempenhadas por seus ocupantes, suas responsabilidades, bem como o relacionamento com toda a organização.

Para tanto, ao definir o modelo, **Gil (1994)** salienta que o desenho dos cargos, deve-se observar os seguintes princípios de:

- Clareza;
- Precisão;
- Conciso;
- Impessoalidade para que se tenha a descrição e especificação dos cargos.

Função líder

Neste componente **Gil (1994)** salienta que o exercício da liderança implica a realização de objetivos através da ação das pessoas.

Portanto o líder precisa preocupar-se fundamentalmente com o que fazer para que as pessoas se comportem de maneira adequada. O que implica, basicamente, a reconhecer o papel da motivação do comportamento dessas mesmas pessoas.

Contudo o comportamento humano é motivado pelo desejo de atingir algum objetivo, nem sempre, porém, esse objetivo é conhecido pelo indivíduo. Os motivos ou necessidades dirigem-se para os objetivos, que estão fora dos indivíduos, desta forma, os indivíduos têm milhares de necessidades, sendo que a necessidade mais

forte em determinado momento é a que conduzirá a atividade. O mesmo autor menciona que quando o indivíduo não alcança o que quer como resultado positivo, este pode direcionar seu comportamento para objetivos substitutos, mas se esse direcionamento para objetivos substitutos não produzirem resultados positivos, as pessoas tornam-se frustradas e podem desenvolver comportamentos e racionais. O autor ainda recomenda observar esses comportamentos racionais e os define como sendo:

- A agressão;
- Deslocamento;
- A racionalização;
- Rejeição;
- Fixação;
- Fuga;
- Resignação.

Desta forma entende-se que quando as necessidades que os indivíduos apresentam não estão satisfeitas, quando comparadas aos comportamentos acima citados transformam-se em um ponto de inércia.

Função negociador

Neste ponto, **Gil (1994)** supõe que a negociação é a procura comum da regulação das divergências e durante muito tempo ficou restrita a certos domínios específicos, o que determina a necessidade de negociação é a evolução das relações de autoridade, visto que os trabalhadores nos dias atuais são mais críticos em relação à hierarquia e exigem justificações em relação à pertinência das ações de seus líderes, cabe aos mesmos considerar que na medida que os empregados sentem que a empresa lhes satisfaz as suas necessidades, passam a desejar um trabalho mais compensador.

Todavia o autor afirma que em uma organização mais dinâmica e possuidora de formas diferenciadas de autoridade, seus funcionários não querem ser meros executores, desejam participar da vida da empresa, não cabe então, as organizações deixarem apenas sob a tutela de um único órgão ou setor, o departamento de pessoal, as negociações efetuadas com os funcionários, compete a administração de recursos humanos, como um todo, segundo **Gil (1994)**, envolver-se, estabelecer e

proporcionar os meios e processos para que as chefias possam realizar este contato com os seus subordinados.

Função gestor da qualidade

Nesta função **Gil (1994)** identificou que a gerencia de recursos humanos, na maioria das empresas brasileiras, não influencia na gestão da qualidade, deixando esta tarefa para a área de engenharia, apenas participa e dá apoio aos programas e nas demais apenas segue o que se encontra adaptado aos objetivos da organização. Afirma o autor que essa situação decorre da falta de atualização das organizações quanto ao conceito de qualidade.

Portanto para o autor é notório que cabe a administração de recursos humanos, que até pouco tempo, tinha poucas razões para preocupar-se com questões referentes à gestão da qualidade, passe a ver este aspecto como sendo um dos mais importantes, no caso das IES este fato prende-se a qualidade na questão da titulação e dos conceitos atribuídos pelo sistema de avaliação do Ministério da Educação e Cultura (MEC), a preocupação em facilitar desenvolvimentos, treinamentos e qualificação de seus quadro efetivo ainda encontra-se em um plano inferior de prioridades.

Contudo o autor dá a entender que a qualidade é algo que se implementa de baixo para cima, mas que se decide nos níveis estratégicos. Sabe-se que o melhor ponto de partida para o desenvolvimento da qualidade é o desenvolvimento da qualidade do pessoal, ou seja, o desempenho e a atitude dos indivíduos em relação à prestação de suas funções.

Portanto, é neste ponto, que devem estar fundamentados os princípios dos processos de qualificação dos colaboradores nas IES.

Função comunicador

Ao trabalhar esta função, **Gil (1994)** menciona que embora a comunicação constitua uma das capacidades humanas mais fundamentais e seu desenvolvimento nos indivíduos se de forma que pode ser considerado natural, a verdade é que a grande maioria das pessoas não sabe se comunicar. O autor ainda salienta que comunicar significa fazer-se entender e principalmente saber ouvir.

Todavia nas IES este fato pouco ocorre tendo em vista que as determinações muitas vezes deixam de ser comunicadas aos seus subordinados, e em diversas situações os mesmo nem sequer são consultados em suas opiniões.

Entretanto a importância que o autor empresta á função comunicador prende-se no fato que a administração de recursos humanos opera com sentimentos, valores e crenças da comunidade social operacional da organização, isto é, pessoas. De modo que as necessidades humanas ao deixarem de serem ouvidas não efetuam a efetivação da função de comunicador.

De forma que na maioria das organizações, segundo o autor, quando surge uma nova determinação ou diretriz diferida daquelas que já foram estabelecidas, não é impossível verificar-se a imposição destes, de cima para baixo na ordem hierárquica. Segundo **Gil (1994)** esta atitude gera o conflito dos interesses e da motivação humana, pois para os subordinados esta situação lhes coloca na condição de um recurso secundário. Afirma o autor que a administração de recursos humanos deve agir de maneira inversa com a finalidade de minimizar os gastos para a organização. Gastos com demissões em função de conflito ou até desinteresse dos funcionários pelas metas e objetivos impostos, os quais venham contra os seus interesses.

Entretanto salienta ainda que às organizações que assim agirem podem ter enormes perdas querem na condição humana ou financeira, caso deixem de comunicar as mudanças ocorridas em suas estratégias e que, todo o trabalho efetuado pela área humana pode ser denegrido quando se impõe uma nova forma de agir sem antes ter sido comunicada e devidamente aceita pelos colaboradores.

Portanto para **Gil (1994)** a ferramenta principal é o relacionamento aberto e comunicativo entre a empresa e os empregados, cabendo a administração de recursos humanos ser o elo de ligação através da comunicação, de certa maneira esta área se transforma então em uma ouvidoria organizacional.

2.3 O Ciclo contínuo de desenvolvimento de pessoal

Para este trabalho toma-se como base teórica o modelo de **Grilo (1996)** que se transforma em um quinto modelo e que se toma por base fundamental para as IES, visto o mesmo já ter sido objeto de pesquisas anteriores, sendo o mesmo definido em etapas que se cumpridas fornecem as IES, meios para implantarem em

suas estruturas a área de administração de recursos humanos. Entende-se que este é um modelo primário, que pode ser complementado pelos anteriormente aqui estudados.

Todavia, os estudos de **Grillo (1996)**, definem o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal, contendo componentes que devem ser considerados como principais na composição de uma política de administração de recursos humanos nas IES. O autor também efetuou estudos relativos à concepção organizacional das IES e a influência da administração de recursos humanos no contexto das mesmas criando um modelo de administração dos recursos humanos.

De maneira que o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal apresenta os seguintes componentes:

Admissão

Com relação ao subsistema de recrutamento e seleção, de acordo com a visão sistêmica da administração de recursos humanos, várias são os autores consultados, aqui imprimo a minha vivência pessoal no referido subsistema, salientando que este é, por assim dizer, a porta de entrada da organização.

Contudo a obra de **Lodi (1986)** transmite procedimentos que vão desde a organização funcional do processo de recrutamento, passando pelas entrevistas de seleção, até a aplicação de testes e provas para a avaliação e escolha do novo candidato à vaga.

Portanto, partindo do recrutamento interno e externo, que são as fases primárias de atração de mão-de-obra, até a seleção, é possível afirmar que se o mesmo for auxiliado por meios de instrumentos alternativos de avaliação da personalidade e características individuais, tais como a grafologia, biorritmo e o mapeamento informatizado cerebral, o recrutamento e seleção passam, hoje em dia, a ter uma conotação de resultados.

De forma que segundo **Goubert (1991)** o recrutamento que faz uso de testes diversificados se torna possuidor da característica de prevenção ao invés de aquisição, modelo este adotado por diversas organizações no país.

Portanto, é evidente que este processo de recrutamento e seleção não pode ser levado como sendo um processo de decisão, mas sim como um

complemento ao recrutamento e seleção para a aquisição de pessoas que detenham certos conhecimentos tidos como especializados para exercer as funções pertinentes aos cargos das IES.

Carreira

O componente, carreira, é a forma pela qual as pessoas podem progredir profissionalmente e ascender a outras posições nas organizações. Nas IES, a carreira dos docentes é constituída por categorias, segundo **Grillo (1996)**, esta é de suma importância, pois segundo o autor, um tempo prolongado de permanência no mesmo cargo pode causar acomodação dos colaboradores no exercício de suas atividades.

Portanto, é difícil encontrarmos funcionários que querem permanecer em seus atuais cargos, o nível de aspiração pessoal é muito maior atualmente, devido à politização dos funcionários. No mercado de trabalho, as organizações brigam entre si para conseguirem pessoas com vontade de galgar e aceitar desafios, visto que isso proporciona para a empresa um crescimento em sua produtividade que a faz de certa forma mais competitiva no mercado onde se insere.

Contudo, para os docentes das IES, em particular, não existem formas que os propicie a ascender aos níveis superiores, que não sejam os pertencentes a sua categoria que se encontram definidas em: especialistas, mestres e doutores, havendo em algumas IES as categorias de pós-doutorado.

Todavia a carreira proporcionada pelas IES se assemelha a carreira em Y adotada por alguns órgãos públicos, que estabelecem apenas duas possibilidades rígidas de alternativas, a área técnica ou a área administrativa.

Entretanto para **Grillo (1996)**, os fatores que levam as IES ao fracasso ao tentar implantar seus planos de carreira são:

- Defasagem das suas políticas salariais;
- Tarefas e atribuições dos funcionários indefinidas;
- Inexistência de promoção por mérito ou potencial;
- Promoções em função de titulação ou produção científica;
- Não existir uma política de treinamento e desenvolvimento;

- Métodos subjetivos de avaliação do desempenho;
- Inexistência de benefícios ou incentivos.

Incentivos

O incentivo vem com o objetivo de estimular o desempenho nas tarefas, fazendo com que os funcionários se tornem mais produtivos e satisfeitos, de certa maneira motivados para a execução de suas tarefas.

Todavia, a motivação tem sido alvo de discussões desde os primórdios das organizações fabris do pós-revolução industrial. Desde essa época, a formulação de qualquer teoria elaborada com o propósito de tratar do tema recursos humanos incorporou convicções a respeito da motivação.

Entretanto no início do século, **Taylor**, e seus seguidores da chamada Escola de Administração Científica já defendiam a idéia de que era necessário motivar os trabalhadores através de incentivos extrínsecos, definindo o que denominavam de “*homo economicus*”, os membros dessa escola acreditavam que o ser humano fosse incapaz de agir por necessidades intrínsecas e apregoavam que estímulos externos, normalmente traduzidos por recompensas monetárias, eram a forma mais eficiente de colocar o homem em movimento ou, como acreditavam torná-lo motivado para o trabalho é o que menciona **Caravantes (1993)**.

Contudo, apesar dos princípios dessa escola terem sido utilizados nas organizações durante muitos anos e, em parte, serem aplicados até hoje, estudos mais recentes têm colocado em cheque a concepção tayloriana de encarar as relações de trabalho. Esses estudos têm mostrado que a motivação humana provém de energias que as pessoas já possuem em seu interior e, portanto, não é possível, como pregava o enfoque da Administração Científica: motivar por incentivos externos.

Todavia, diversos autores têm estudado o homem como um ser que pensa e age motivado por fatores intrínsecos, no caso um dos mais proeminentes, é **Bergamini (1980)**. Os trabalhos realizados pela autora demonstram que o ser humano possui uma identidade formada, em primeiro lugar, a partir de sua natureza biológica e, a seguir, suas experiências de vida. Como o número de variáveis inatas e adquiridas é infinitamente, grande, cada pessoa representa uma estrutura de características próprias e distintas, principalmente nos aspectos que

regem seu comportamento motivacional.

Portanto, **Bergamini (1987,p.97)** ao mencionar os trabalhos efetuados por **Beraldo** dá uma idéia clara dessas diferenças ao afirmar:

"Fundamentalmente, pode-se dizer que as pessoas apresentam diferenças individuais por dois motivos principais: primeiro, porque já nasceram diferentes umas das outras. São as chamadas variáveis inatas, responsáveis por ser o indivíduo como é desde o momento em que nasce; segundo, porque passam ao longo do tempo por experiências de vida diferentes. São as chamadas variáveis adquiridas, responsáveis pela modelagem da bagagem constitucional, numa estrutura de personalidade com feições únicas em cada indivíduo".

Reconhecendo que as organizações não podem simplesmente dar realização, satisfação para seus funcionários ou torná-los reconhecidos o que seria uma forma de incentivo, **Herzberg (1975)** nos propõe uma atividade que denomina enriquecimento do cargo. Essa atividade consiste em deliberadamente aumentar a responsabilidade, objetivos e desafios da tarefa associados ao cargo, o que não ocorre nas estruturas das IES, visto que as pessoas não possuem oportunidades de desafios, e muitas vezes desconhecem as responsabilidades que fazem parte de seu cargo.

Entretanto, **Moller(1992,p.56)** defende a idéia de que o enriquecimento do cargo pode levar o indivíduo a aumentar sua produtividade e criatividade. Seus comentários a esse respeito são:

"Nem todos os cargos podem ser enriquecidos, como também nem todos os cargos precisam ser enriquecidos. Todavia, se apenas uma pequena parcela do tempo e do dinheiro que agora são aplicados à higiene fossem gastos em atividades de enriquecimento de cargos, o resultado em satisfação pessoal e lucros econômicos representaria um dos maiores dividendos já auferidos até o momento pelas empresas e a sociedade pelos seus esforços para obter uma melhor gerência do pessoal".

Todavia, já no entender de **Bergamini (1983)**, dois objetivos motivacionais devem ser atingidos em direção dos objetivos de incentivos humanos.

O primeiro chamado de “motivação de deficiência”, que se caracteriza por necessidades de afastamento de evitar ou fugir do perigo; esse tipo de necessidade atende à necessidade de reduzir tensões, estados desagradáveis na relação homem trabalho. O segundo é chamado de “motivação de excesso” que é caracterizado por desejos de obter satisfações, conhecer aprender, buscar novidade, indicando que o homem é motivado por diversos aspectos.

Entretanto, **Bennis (1999)** ressalta que, as atitudes e comportamentos do indivíduo não satisfeito geram sintomas de falso ajustamento provocando, entre outras as seguintes reações para com a organização, pessoas e todo o sistema social-político-econômico:

- Critica o trabalho em si, o superior, os colegas de trabalho ou a organização como um todo;
- Sabota a produção, quer no sentido quantitativo ou qualitativo;
- Usa de métodos de apropriação indébita ou depredação de máquinas e instalações;
- Deixa-se levar por sentimentos de desvalorização ou supervalorização sem justificativas suficientes.

Portanto, sem mencionar os possíveis motivos que levam o indivíduo a agir, abrangendo a maioria das ações humanas típicas e concorre para uma compreensão bastante aproximada da realidade motivacional.

Todavia, neste contexto fica demonstrado que é inevitável a adequação de planos de incentivos nas IES, que venham a estar adaptados as necessidades de satisfação das pessoas tendo em vista que, nas organizações, encontramos colaboradores amadurecidos e dispostos a executarem suas atividades e tarefas de acordo com os objetivos organizacionais traçados.

Contudo, deve ser observada a preocupação que as IES, devem possuir para que o ajustamento de seus colaboradores se proporcione de maneira efetiva, pois, é notório afirmar que os incentivos são os meios mais adequados de se estimular pessoas no desempenho de suas funções, as mesmas, devem estar continuamente desenvolvendo e efetuando manutenções dos incentivos com a finalidade de motivar os seus colaboradores.

Aperfeiçoamento

Entende-se que as pessoas se desenvolvem com a finalidade de estarem aptas para assumir determinados desafios ou cargo. O aperfeiçoamento oferece as condições necessárias para a qualificação de forma contínua. Ao observarmos que as pessoas crescem profissionalmente com o aumento de suas potencialidades, também se realizam através destas.

Porém as organizações, em geral, tratam deste assunto, como sendo o subsistema de administração de recursos humanos de treinamento e desenvolvimento de pessoal, onde ocorre o desenvolvimento de ações para que o colaborador inserido na organização encontre uma estruturação da atividade de T&D. Uma empresa deve garantir uma unidade em termos de política de atuação; deve formar um todo coerente e, se possível, deve atender a todas as necessidades da empresa, não apenas através de atividades internas, mas também se utilizando cursos e programas externos.

Entretanto a maioria dos autores que lidam com esta temática não chega a um consenso a respeito das denominações que devam ser atribuídas às diversas práticas de aperfeiçoamento. Fala-se em "estratégia", em "táticas", em "programas", em "métodos" e em "técnicas" quase como se fossem sinônimos. Em geral, os mesmos, simplesmente listam as diversas técnicas, estratégias ou métodos sem a preocupação de agrupá-los por família ou qualquer outro critério. Alguns, no entanto, agrupam as estratégias de acordo com o objetivo do aperfeiçoamento.

Contudo, segundo **Maximiano(2000)** foi **Taylor**, quem pela primeiramente usou a expressão "treinamento", no início do século XX. Segundo Taylor e seus seguidores, existe uma maneira ótima de realizar qualquer tarefa, o que eles chamaram de "*the one best way*". E mais, que esta maneira pode ser ensinada aos empregados de uma empresa. A isto, Taylor chamou de treinamento científico. Ao longo dos anos, uma série de elementos foram incorporados ao conceito inicial desenvolvido por Taylor, o que gerou uma grande quantidade de conceitos, muitos deles contraditórios entre si.

Entretanto para **Chiavenato (1994)**, "Treinamento é a educação profissional que visa adaptar o homem para determinada empresa", ou seja, segundo

este conceito, o treinamento serve muito mais como um adestramento, uma vez que procura tornar o comportamento do empregado adequado as exigências da empresa.

Todavia, na mesma linha de pensamento, **Chiavenato(1986)**, define: “treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizado, através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos bem definidos”.

Contudo, de acordo com **Flippo (1970)**, “Treinamento é o ato de aumentar o conhecimento e perícia de um empregado para o desenvolvimento de determinado cargo ou trabalho”. Em outras palavras, melhorar a maneira como o funcionário realiza sua tarefa, ou prepará-lo para assumir uma nova tarefa.

Entretanto em outra visão **Bergamini (1987, p.99)** ressalta que:

“... o termo treinamento é empregado, na maioria das vezes, como preparo específico para o bom desempenho de várias atividades que compõe os diferentes cargos. Sendo um pouco mais enfático, pode-se considerá-lo como uma forma de adestramento, no qual o indivíduo deve aprender a ‘fazer’ o seu trabalho”.

Porém este conceito é bastante duro, ao reduzir o homem a condição de animal. Afinal, como se sabe, são os cães e não as pessoas que estão sujeitos ao adestramento. No entanto, se houver uma reflexão a respeito da postura de treinamento de algumas organizações, percebe-se que o que desejam seus dirigentes é que os funcionários reajam exatamente da mesma maneira. Sempre prontos a atender a um comando (que pode ser o apito da fábrica, ou a voz do supervisor), como os cachorros atendem a seus adestradores.

Contudo, **Bomfim (1995, p.28)** define treinamento como:

“... a preparação do elemento humano para o desenvolvimento de atividades que virá a executar, com o desenvolvimento de suas potencialidades para o melhor desempenho das que já executa”.

Todavia, como se pode observar, este último conceito é mais amplo, uma vez que trata do desenvolvimento das potencialidades humanas. Se isto for entendido pela ótica da Escola Clássica da Administração, que defendia a existência de um funcionário certo para a tarefa certa, de acordo com suas aptidões físicas, este pode ser entendido de fato como um conceito de treinamento.

No entanto, se o termo “potencialidades humanas” puder ser compreendido como o pleno desenvolvimento das habilidades intelectuais do trabalhador, estará se falando não mais em treinamento, e sim em desenvolvimento de recursos humanos.

Portanto se pode constatar, que o desenvolvimento difere bastante do treinamento, embora muitas organizações não percebam esta sutileza. A organização aperfeiçoa seus recursos humanos, não somente lhes ensinando a melhor forma de realizar uma tarefa dentro da mesma, mas também lhes oferecendo uma formação mais “generalista”, aplicável a outras atividades profissionais. Isto significa dizer, que a nova habilidade desenvolvida pelo funcionário não está restrita ao atual ambiente de trabalho, podendo ser largamente utilizada.

Porém a organização deve oferecer estímulos para que seus funcionários busquem continuamente se aprimorar, de forma que se sintam eternos aprendizes. A idéia tem profunda relação com o *zen-budismo*, inspirador das empresas japonesas no desenvolvimento da filosofia “*Kaizen*”, que prega a busca da excelência, através da melhoria contínua.

É o que **Senge (1990,p.29)** chama em sua obra “A Quinta Disciplina”, de “aprender a aprender”. Segundo o mesmo:

“... a aprendizagem se tornará mais importante do que o controle. Muitos se referem às organizações emergentes como ‘organizações baseadas no conhecimento’ ou como ‘organizações que aprendem’: organizações inerentemente mais flexíveis, adaptáveis e mais capazes de continuamente ‘reinventarem-se’. Tais organizações terão como base à crença de que, em um mundo de mudanças cada vez mais aceleradas e crescente interdependência, como observou o ex-vice-presidente de planejamento da Royal Dutch/ Shell, Arie de Geus, ‘a fonte básica de toda vantagem competitiva está na capacidade relativa da empresa de aprender mais rápido que seus concorrentes...’”.

Portanto, uma empresa para se manter competitiva e garantir a sua sobrevivência, deve estar permanentemente para se adaptar as mudanças exigidas pelo mercado. E não há como isto acontecer se ela não estiver em condições de aprender continuamente. Com certeza uma empresa não é apenas máquinas,

instalações ou processos. A empresa é as pessoas que a compõe. Se estas pessoas não estiverem preparadas para aprender continuamente, isto sem dúvida alguma será impossível. Portanto, mais do que um conceito organizacional, a busca da melhoria, através do processo de aprendizagem contínuo, deve ser um preceito pessoal.

Todavia o conceito principal nos é dado por **Odiorne (1979)**, que mostra a eficiência deste subsistema com referência às possibilidades de obtenção de lucros que as organizações atingem, quando implantam em suas entidades o desenvolvimento pessoal através do treinamento funcional. A mesma visão nos é dada por **Boog (1994)**, que nos alerta para o desperdício causado pela falta de aprimoramento pessoal e funcional dos colaboradores das organizações.

Porém uma vez que o treinamento é de forma gradual, seqüencial e metódico, torna-se possível afirmar que, com os objetivos traçados, com referência ao treinamento e qualificação da mão-de-obra, qualquer empresa, seja qual for o seu ramo de atuação, no momento em que é feito o primeiro investimento em treinamento, já a mesma estará obtendo seu retorno.

Temos um ponto a ser salientado aqui, é a aplicabilidade imediata do que foi ensinado e desenvolvido ao treinando, caso não se efetue este processo poderemos causar um nível de insatisfação pessoal e profissional a este colaborador. Outra visão necessária ao dirigente de Recursos Humanos é proporcionada por **Carvalho (1988)**, que mostra em relatos simples e de forma atual, de como são estruturados os subsistemas de Treinamento e Desenvolvimento dentro das organizações.

Portanto para **Grillo(1996)**, nas IES destacam-se quatro modalidades que devem ser mencionadas: o aperfeiçoamento para iniciação, comumente chamado nas organizações de integração, o aperfeiçoamento para a atualização, o aperfeiçoamento para a carreira e o aperfeiçoamento para a chefia.

Portanto, segundo o autor a primeira modalidade se dirige aos novos funcionários dando-lhes informações introdutórias a instituição ou organização a respeito de seus deveres e direitos, normas e suas atividades, etc. Salienta o autor que, caso as IES ou organizações não objetivem desenvolver os programas ou modalidades de aperfeiçoamento de iniciação ou introdução, os recém chegados poderão cometer falhas na questão de adaptação aos objetivos gerais,

portanto encontrando dificuldades a desmotivação dos mesmos será eminente.

Porém em outra ponta **Yoder(1989)**, enfatiza que, o treinamento introdutório ou também chamado de integração, procura fazer com que cada funcionário de o máximo de seu esforço e dedicação na mesma direção e sentido dos objetivos da empresa; procura também fazer com que o comportamento de cada funcionário transmita aos clientes a imagem que a empresa deseja que estes clientes tenham dela vindo a corroborar com a afirmação anterior.

Portanto o aperfeiçoamento para a atualização, a segunda modalidade proposta por **Grillo (1996)**, deve ser uma preocupação constante para as IES, visto a acelerada inovação tecnológica do mercado globalizado e segundo **McKenna(1989)**, a inovação não quer dizer trocar as pessoas por computadores, mas sim, usar a tecnologia de informação para que as pessoas trabalhem de forma eficaz.

Todavia, mais recentemente, **Ohmae (1998)**, nesta mesma posição, salienta que, as organizações precisam, em primeiro lugar, entender o que significa a era digital. Basicamente é uma época em que o mundo não tem mais fronteiras e está ligado em rede e as empresas devem ser capazes de atrair consumidores do mundo inteiro através da Internet, pois quando o comércio eletrônico passar a ser uma realidade, não será mais preciso estar no mercado para alcançar os clientes.

Portanto, a visão de **Grillo (1996)**, para o aperfeiçoamento para a chefia, em sua terceira modalidade, considera que na universidade esta modalidade é fundamental para a qualidade do ensino da pesquisa e extensão, tornando assim importante à qualificação dos funcionários para desempenhar as funções administrativas nas IES.

Entretanto, **Chiavenato (1986,p.57)**, considera treinamento como:

“... investimento empresarial destinado a capacitar uma equipe de trabalho a reduzir ou eliminar a diferença entre o atual desempenho e os objetivos e realizações propostos”.

O que conciste mais especificamente em preparar o funcionário para exercer de forma mais adequada, com menor desperdício e maior produtividade, suas tarefas rotineiras.

Contudo, para **Salerno (1987)**, o treinamento ou aperfeiçoamento para as chefias deve ser ministrado sob a ótica do treinamento gerencial que trabalham os comportamentos relativos à administração dos recursos (materiais, humanos, financeiros, administrativos e tecnológicos) de que às chefias dispõe, no sentido de utilizar-se à eficiência operacional dos mesmos, através do desenvolvimento de sua eficácia gerencial com o objetivo de obter-se a economicidade de seus resultados.

Todavia em sua última modalidade proposta de aperfeiçoamento para carreira **Grillo(1986)**, considera que este deva estar ligado aos processos de incentivos e carreiras das IES, sem esta condição não há motivação do colaborador a realizar as suas tarefas de uma maneira eficaz.

Contudo, corrobora com a mesma idéia o autor **Odiorne(1979)**, onde afirma que estes são programas que objetivam dar aos treinandos as condições para poderem vir, no futuro exercer outros cargos, desta forma identificando aqui, uma ferramenta motivacional dos colaboradores internos nas organizações.

Desempenho

Este componente do Ciclo de Desenvolvimento encontra-se intimamente ligado ao aperfeiçoamento. As organizações que buscam a excelência do desempenho humano e incremento da produtividade, utilizam um instrumento para a medição deste desempenho, entre outros para atingir tais objetivos.

Todavia apesar de ser considerado o termo “avaliação”, outros autores imprimem o mesmo significado ao mencionar “análise” ou “diagnóstico”. A análise da performance subsidia os processo de remanejamento, promoções, admissões, desligamentos, redefinição de estruturas, etc; por isso o sistema de desempenho representa um agente de mudança dentro das organizações, constituindo-se num dos recursos necessários para a tarefa de adaptação às modificações ocorridas nos ambientes interno e externo, garantindo, assim, as mínimas ou necessárias condições para a consecução dos objetivos pretendidos.

Portanto para **Bergamini(1983)**, o diagnóstico do desempenho e do potencial humano tem como objetivo básico o crescimento e a valorização da força de trabalho resultando em produtividade para a organização, constituindo-se em um instrumento indispensável à administração de recursos humanos. É um meio através do qual pode-se detectar problemas de seleção, integração, adaptação, desempenho, supervisão, aproveitamento de potencial, treinamento, etc.

Contudo em razão das turbulências e das incertezas econômicas, políticas e sociais em que vivemos, é indispensável à otimização do desempenho e o aproveitamento da potencialidade humana no trabalho, sendo que esta realidade não difere das IES. Para melhor compreensão definimos “desempenho” como a performance do colaborador frente às tarefas, responsabilidades e práticas definidas para o ser cargo e o “potencial” como sendo definido por suas habilidades, quer sejam inatas ou adquiridas pelo colaborador ainda não explorada em seu trabalho.

Porém no entendimento de **Grillo(1996)**, que nas IES devem ser destacadas quatro tipos de avaliações, no caso dos docentes:

- Avaliação do desempenho do professor pelo aluno, representando uma avaliação direta e unilateral.
- Auto-avaliação do professor, que consiste na percepção do próprio, na realização de suas atividades.
- Avaliação do desempenho pelos colegas, consistindo na observação do docente por seus pares.
- Avaliação do docente quando em atividades técnicas e administrativas

Contudo com uma outra visão, surge **Nicoletto (1986)**, salientando, que os processos de diagnósticos motivacionais ou análises do desempenho, devido as suas características, provocam resistências no comportamento humano no sentido de aceitar o processo imposto pelos dirigentes das organizações, já, **Colossi et. al. (1997)**, entende que a avaliação do desempenho e do potencial é uma das formas que se tem de auxiliar os colaboradores a se desenvolverem profissionalmente e assumirem cargos de maior responsabilidade nas organizações.

Participação

Entretanto este último componente do Ciclo de Desenvolvimento proposto por **Grillo(1996)**, demonstra a sua importância sob o teor estratégico, visto que quanto maior for a participação de uma forma democrática dos colaboradores nas decisões de uma instituição, maior será a possibilidade de resolver os problema.

Todavia não são poucos os autores que ao estudarem este tema, procuram significados mais gerais, e acabam por confrontar-se com uma grande variedade de sinônimos. Devido às diversas aplicações em esferas das mais díspares (filosófica, social, política, produtiva, e até mais recentemente na mídia através da interatividade) a multiplicidade das definições existentes acabam por gerar confusão é o que nos afirma **Mendonça(1987)**.

Portanto quando mencionamos anteriormente o termo “democracia” como um regime ideal de gestão, **Storch(1987,p.48)**, afirma que participação é:

“... o caminho natural para o homem exprimir sua tendência inata a realizar, fazer coisas, afirmar-se a si mesmo e dominar a natureza e o mundo. Além disso, sua prática envolve a satisfação de outras necessidades não menos básicas, tais como a interação com os demais homens, a auto-expressão, o desenvolvimento do pensamento reflexivo, o prazer de criar e recriar coisas, e, ainda, a valorização de si mesmo pelos outros”.

Entretanto na visão de **Garcia, Segre e Tavares(1998)**, colocam ainda que a gestão participativa se caracteriza por: participação ativa de todos os colaboradores na gestão; formação de um espírito de equipe; orientação para resultados convergentes; visar a autonomia e a integração; ser não elitista e não discriminatória; ser voluntária, de iniciativa própria; ser um sistema de gestão aberto, além limites.

Contudo o conceito de gestão participativa leva a mesma dificuldade encontrada no significado do termo participação, ato de influir, de exercer controle, de ter poder, de estar envolvido ativamente. A participação no local de trabalho é visto como um meio através do qual as classes dominadas se educam para a liderança de uma sociedade participativa.

Entretanto o autor **Zaleznik(1991)** corrobora com a afirmação anterior de que a gestão participativa consiste em propor aos executantes das tarefas que, sob certas condições e limites definidos pela direção, se ocupem de determinados aspectos do funcionamento da organização.

Sobre este assunto **Simões(1985,p.33)**, sugere que para compreender os conflitos gerados em torno do significado, deve-se identificar as duas raízes conceituais das principais correntes de pensamento sobre participação, a saber: a perspectiva dos objetivos perseguidos através da participação e a perspectiva das concepções subjacentes sobre a natureza humana e afirma que:

"A visão abrangente de alienação, contida na concepção marxista, transpõe para fora do interior da empresa as condições para a sua superação. Participação, sim, mas nos mecanismos de controle da sociedade, não apenas e não necessariamente nas decisões ao nível da empresa".

Em outra posição, **Melo(1987,p.55)** oferece algumas classificações que convergem com o proposto acima:

"A localização do estudo da participação nas organizações pode, a princípio, conduzir a dois campos de análises: o da política social e o da teoria das organizações. No primeiro caso, tratar-se-ia da pressão dos movimentos sociais para a instauração de uma sociedade mais participativa, implicando uma distribuição mais equitativa da influência e do poder dentro das organizações. No segundo caso, os sistemas de participação, através das múltiplas inovações e experimentações que elas suscitam, passam a oferecer um terreno fértil de estudos comparativos em teoria das organizações sobre questões como as seguintes: condições para desenvolvimento eficaz de uma organização, as propriedades dos diferentes modelos de governo das organizações, os fatores de propensão dos trabalhadores a participarem etc".

Portanto desta maneira fica demonstrado que, as organizações necessitam estar interessadas em incrementar a participação de seus colaboradores através de programas disseminados nas próprias instituições envolvendo todos os seus colaboradores.

Assim após a discussão de todos os componentes do Ciclo Contínuo de Desenvolvimento Pessoal, é importante ressaltar que nas IES, verifica-se a implantação isolada de um ou de outro componente fazendo parte da administração de recursos humanos adotada hoje. E ainda dizer, que ao estudarmos a aplicação da administração de recursos humanos em outras organizações encontramos algumas características que diferem do aqui proposto por **Grillo(1996)**.

Todavia uma vez motivado, o funcionário propicia à empresa uma relação quase familiar, transforma-se em um produtor; reflete sob as suas atitudes e atos; investiga, questiona e emite opiniões com a relação existente entre a sua vida e a empresa onde trabalha, exigindo dessa qualidade de vida pessoal e profissional é o que nos relata **Barros(1980)**.

Porém o entendimento de **Chung(1995)** aborda a motivação como um centro de todas as ações dirigidas as seres humanos, colocando o funcionário motivado como a mola mestra da concepção organizacional coerente, e que se não for tomado cuidado e controlado, aplicando os meios modernos de motivação funcional, a empresa poderá sofrer reveses, no que diz respeito a sua operacionalidade e qualidade de seus produtos ou serviços, bem como, nos seus níveis de relacionamento pessoa a pessoa.

Em outras palavras, a organização fica a mercê da “boa vontade” de seus recursos operacionais⁴, de onde se conclui que a organização que se encontrar sob estas condições, não exerce controle sobre os recursos humanos que administra.

Entretanto, **Ferreira(1991)** acredita no subjetivismo dos dirigentes da administração de recursos humanos, pois possuíam uma visão introspectiva dos objetivos das organizações. Destaca-se que entre estes objetivos encontra-se o desenvolvimento e o crescimento das pessoas, tanto a nível profissional como no pessoal. Sendo que no caso das IES, são as pessoas que asseguram o retorno imediato dos investimentos efetuados.

⁴ **Recursos Operacionais** - Também conhecido como mão-de-obra, funcionários, especializados ou não que produzem ou prestam serviços mediante um pagamento - Ver, Manifesto Comunista, Karl Marx (1818-1883) e Friedrich Engels (1820-1895).

Contudo, **Grillo(1996)** menciona que as IES possuem particularidades que as diferenciam das outras organizações, como por exemplo, os seus objetivos que são; o ensino, a pesquisa e a extensão, desta forma entende o autor, que as mesmas atuam como centros de disseminação do saber no país. Assim temos novamente, outra visão do paradigma tradicional de administração de recursos humanos, na tentativa de encontrar uma forma de tratamento mais ético por parte da organização aos seus colaboradores.

Motivação

Toda a situação de trabalho é caracterizada pela existência de um número de necessidades e objetivos. Numa organização, os indivíduos são suscetíveis a essas necessidades e objetivos e também sensíveis à maneira pela qual as vêm satisfeitas. A carência de satisfação das necessidades dentro de uma organização pode redundar, com muita frequência, em redução nos lucros e em resultados aquém das metas, de vez que o desempenho dos indivíduos se relaciona estreitamente com o grau de satisfação das necessidades que eles experimentam no trabalho.

De fato, o potencial que um cargo oferece para proporcionar os meios de satisfazer necessidades, pode ser considerado como o fator determinante da disposição e da produtividade do indivíduo. Por esta razão, é que é importante saber o que tem valor para uma pessoa em seu trabalho, a fim de que as necessidades particulares possam ser melhores combinadas com o potencial de um cargo em particular.

Portanto para que a administração de recursos humanos atinja os seus propósitos, a mesma faz uso de todas as ferramentas motivacionais que os modelos anteriores propõem, já as IES ao contrário pouco investem na motivação ou satisfação de seus efetivos, procedimento este que transformam as IES em repassadoras de experiências, não sendo apenas esta a sua função, deve a mesma, formar profissionais competentes que possam ser assimilados pelo mercado de trabalho.

Da forma como as IES agem com seus colaboradores, no tocante as práticas de administração humana, o seu produto final é comprometido pela desmotivação e insatisfação de seus efetivos operacionais, que não produzem suas

tarefas com qualidade e excelência, portanto o seu produto final salva raras exceções, não é adequada a realidade mercadológica atual.

Portanto a motivação funcional deverá ser um dos aspectos importante a ser tratado, dentro dos programas traçados nos subsistemas da área de administração de recursos humanos das IES, uma vez que a mesma é o fator primordial para a obtenção da qualidade dentro e fora da organização, devendo partir esta iniciativa da área de recursos humanos no entender de **Kotter(1999)**.

É claro que não se pode esquecer que a motivação tem possibilidade de ser aplicada individualmente ou em toda a massa da rede social dos indivíduos das IES, pois mantendo as suas particularidades, estas não diferem de quaisquer organizações, é desta forma que **Delourenzo Neto(1987)** nos define que o conceito de socialização refere-se exatamente ao processo por meio do qual um indivíduo converte-se em membro funcional da empresa que o contrata e salienta ainda que a socialização vai se realizando através das pessoas e das coisas, através dos contatos que o novo membro tem com os seus companheiros.

Porém, podemos somar a seguinte elucidação para compreendermos melhor o que é o conjunto de funcionários de uma instituição, também denominada de massa funcional ou patrimônio humano que é o que proporciona a identidade e a vida ao organismo chamado empresa, na visão de **Pizani(1985)**. Dentro da Administração este estudo localiza-se na área de recursos humanos, sendo que a estrutura desta, permite ao administrador ou a seus dirigentes, obter respostas individuais que vão refletir no grupo, ou massa, constituinte da entidade.

Todavia, o gerenciamento humano e ético deste processo proporciona ao administrador a adequação imediata de seus programas pré-estabelecidos, com as metas ou a missão, que vão da produção à administração, uma vez que, não sendo controlados estes aspectos sociológicos individuais, a massa por sua vez, toma consciência de seu poder, causando reflexos negativos dentro do bom andamento do processo produtivo e do ambiente em geral na visão de **Castelli (1994)**. Cabe então à administração de recursos humanos, fornecer informações que possibilite o controle gerencial da massa funcional, sedimentando novos processos e

procedimentos que possam por sua vez, autenticar esse controle de uma forma mais humana e coerente com a realidade mundial, a crescente globalização.

Porém algumas ferramentas que permitem aos administradores ou dirigentes de recursos humanos identificar os problemas que comumente são parte do dia a dia nas organizações no tocante ao relacionamento humano, nos são fornecidas por **William(1968)**, que demonstra como contornar os conflitos que são resultantes deste relacionamento humano, transformando o administrador ou dirigente num catalisador de dificuldades.

Todavia, segundo **Trigueiro(1994)**, as organizações tomam iniciativas, valorizando e incentivando alternativas e formas de melhorar a satisfação de seus colaboradores. A esta afirmação **Freitas e Silveira(1997)**, somam também, mencionando que nas IES houve uma evolução de suas diretrizes em busca da satisfação de seus colaboradores, o que reforça as afirmações de que as IES encontram-se em processo de adaptação ao mercado onde estão inseridas. Reconhecendo que as organizações não podem simplesmente dar realização, satisfação para seus funcionários ou torná-los reconhecidos o que seria uma forma de incentivo, **Herzberg (1975)** nos propõe uma atividade que denomina enriquecimento do cargo. Essa atividade consiste em deliberadamente aumentar a responsabilidade, objetivos e desafios da tarefa associados ao cargo, o que não ocorre nas estruturas das IES, visto que as pessoas não possuem oportunidades de desafios, e muitas vezes desconhecem as responsabilidades que fazem parte de seu cargo.

Portanto, o autor **Herzberg (1975,p 58)** defende a idéia de que o enriquecimento do cargo pode levar o indivíduo a aumentar sua produtividade e criatividade. Seus comentários a esse respeito são:

"Nem todos os cargos podem ser enriquecidos, como também nem todos os cargos precisam ser enriquecidos. Todavia, se apenas uma pequena parcela do tempo e do dinheiro que agora são aplicados à higiene fossem gastos em atividades de enriquecimento de cargos, o resultado em satisfação pessoal e lucros econômicos representaria um dos maiores dividendos já auferidos até o momento pelas empresas e a sociedade pelos seus esforços para obter uma melhor gerência do pessoal".

Porém no entender de **Bergamini(1983)**, dois objetivos motivacionais devem ser atingidos em direção dos objetivos de incentivos humanos. O primeiro chamado de “motivação de deficiência”, que se caracteriza por necessidades de afastamento de evitar ou fugir do perigo; esse tipo de necessidade atende à necessidade de reduzir tensões, estados desagradáveis na relação homem trabalho. O segundo é chamado de “motivação de excesso” que é caracterizado por desejos de obter satisfações, conhecer aprender, buscar novidade, indicando que o homem é motivado por diversos aspectos.

Portanto baseando-se a partir de pesquisas realizadas, **Bridges (1995)**, demonstra que a perda da satisfação no trabalho é uma realidade cada vez mais abrangente, já que atinge não apenas aqueles profissionais que desempenham tarefas rotineiras e repetitivas, mas também profissionais especializados e executivos em níveis de comando. O autor ressalta o perigo dessa crise das motivações no trabalho, ao lembrar as palavras de **Freud**⁵ exaltando o papel do trabalho na integração do indivíduo à sociedade. Na verdade, o trabalho não tem apenas a função de integração, mas, melhor dizendo, representa a base de ajustamento do indivíduo à sociedade.

Porém boa parte da motivação humana localiza-se na região abaixo do nível do consciente, conforme a analogia do iceberg apresentada por **Freud(1974,p.52)**.

"Os motivos é que impulsionam e mantém o comportamento dos indivíduos. É por assim dizer as molas da ação. Também se pode identificar os motivos com as necessidades e dizer que os indivíduos são movidos pelas necessidades".

Contudo **Maslow(1954)**, salienta que no contexto motivacional, a frustração surge como um elemento estranho, que se interpõe entre o próprio sujeito e seus objetivos anteriormente pretendidos, esta situação ocorre com freqüência nas IES, tendo em vista a falta de preocupação com a administração de seus recursos humanos. Fica claro que a motivação e a satisfação humana é o que impulsiona as

⁵ **Suas palavras são:** "Nenhuma outra técnica para a conduta da vida prende o indivíduo tão firmemente à realidade quanto à ênfase concedida ao trabalho, pois este, pelo menos, fornece-lhe um lugar seguro numa parte da realidade, na comunidade humana" (Sigmund Freud. O Mal-Estar na Civilização, Rio de Janeiro, Imago, 1974. p. 37).

peçoas a cumprirem as metas e objetivos traçados pelas organizações. Compete, portanto, as IES adotarem um modelo próprio que venha a possibilitar estarem adequadas ao mercado, visto que as mesmas são formadoras de mão-de-obra para o mesmo. Neste estudo buscou-se verificar quais são as técnicas, estratégias e que concepções possuem os executivos de administração de recursos humanos nas organizações, procurando dar-se ênfase aos modelos que podem ser adotados e adaptados as IES.

III METODOLOGIA

Tendo sido definido o quadro teórico-empírico, este capítulo descreve os procedimentos metodológicos que foram seguidos e aplicados a presente pesquisa.

Nele, inclui-se principalmente os aspectos da forma de coleta de dados, interpretação e análise dos dados buscando identificar a teoria e a prática de recursos humanos no ensino superior fundacional de Santa Catarina procurando responder a questão problema de qual é a percepção dos dirigentes das IES na práxis da administração de recursos humanos.

Portanto esta pesquisa realiza descrições precisas da situação e quer descobrir as relações existentes entre os elementos componentes da mesma, requerendo assim um planejamento bastante flexível para possibilitar a consideração dos mais diversos aspectos de um problema ou situação.

Faz-se necessário neste capítulo demonstrar a origem das IES fundacionais de Santa Catarina e suas estruturas, na intenção de mostrar algumas das características que lhes são particulares.

3.1 Tipo de pesquisa

Segundo **Lakatos(1985)** podemos, então, sedimentar a metodologia, para responder as perguntas que, naturalmente surgem, quanto ao grau da inspiração filosófica ou ao seu grau de abstração, à sua finalidade é mais ou menos explicativa, à sua ação nas etapas mais ou menos concretas da investigação e ao momento a que se situam.

Contudo, **Köche(1987)**, infere sobre o grau de abstração sob a natureza indutiva, que possibilita a aproximação dos fenômenos, caminhando geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares, às Leis e Teorias formando uma conexão ascendente.

3.2 O método de pesquisa

Optou-se então, pelo método de pesquisa de campo, conhecido como método dedutivo.

Entretanto, **Cervo e Bervian(1996)** salientam que a pesquisa pode ser denominada de descritiva, pois a mesma observa, registra, analisa e correlaciona fatos e fenômenos sem manipula-los, de modo que a pesquisa descritiva desenvolve-se principalmente nas ciências humanas e sociais, abordando aqueles dados e problemas que merecem ser estudados e cujo registro não consta de documentos.

Todavia, este modelo de pesquisa pode assumir a forma de estudo exploratório de campo, sendo que estes estudos não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscam maiores informações sobre determinado assunto de estudo.

Porém o autor, **Bruyne et al.(1977)**, define este método como constituindo, de saída, um modo de investigação radicalmente diferente da experimentação de laboratório. De maneira que este transforma o ambiente da experiência, que não é mais simulado e sim natural.

Portanto entende-se então, que o objetivo da pesquisa não esta especificado definitivamente no início e não permanece absolutamente constante do começo ao fim; a pesquisa descobre progressivamente as questões que a orientam.

Contudo, estabelece **Castro(1978)**, que o pesquisador esclarece e traduzem numa linguagem científica as hipóteses do senso comum, que guardam como tais o caráter de questões conjecturais.

Portanto neste sentido **Gil(1991)** explica que as teorias intervêm na pesquisa proporcionando um cunho exploratório, como uma espécie de repertório de conhecimento, permitindo uma escolha eclética de conceitos que servem de variáveis para a análise e facilitando a investigação e a interpretação das situações concretas.

De forma que a pesquisa terá o enfoque qualitativo, tendo em vista que esta abordagem possibilita estudar os fenômenos e as relações sociais que envolvem os seres humanos, que segundo **Chizzotti(1991,p.26)** afirma que:

“A abordagem qualitativa parte do fundamento de que há uma relação dinâmica entre o mundo real e

o sujeito, uma interdependência viva entre o sujeito e o objeto, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito”.

Portanto o conhecimento não se reduz então a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa o pesquisador passa a ser parte integrante do processo de conhecimento.

Torna-se então, essencial à escolha desta abordagem, pois, segundo o entender de **Mazzotti(1999)**, a pesquisa qualitativa fornece dados de como as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimento e valores, sendo que os seus comportamentos possuem sempre um sentido, um significado que não aparece imediatamente, necessitando ser desvelado.

Entretanto segundo **Straub(1989)**, ao estabelecer suas idéias sobre a pesquisa qualitativa infere que é necessário que os pesquisadores estejam mais atentos para o rigor científico de suas pesquisas, para que esta se consolide como um domínio científico. Porém acontece que é difícil julgar o valor de uma pesquisa ou de qualquer trabalho elaborado com o cunho científico, e isso se dá por três razões essenciais:

- A falta de critérios precisos de avaliação,
- A falta de detalhes relativos aos procedimentos adotados na pesquisa e
- A impossibilidade de se utilizar os mesmos critérios em função do método escolhido.

Portanto na realidade, quando tratamos de assuntos humanos, políticos, sociais, econômicos ou de negócios, é inútil tentar prever o que irá acontecer no futuro. É mais proveitoso identificar as principais ocorrências do passado que terão efeitos previsíveis em uma data próxima.

Todavia, como por exemplo, **McKenna(1989)** elucida que o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento deve tomar a forma de um processo de três etapas:

- Como primeira, a organização deve ter uma boa compreensão de si mesma conhecendo os seus pontos fortes e fracos, onde todos os fatores que fazem parte de sua estrutura devem possuir uma sinergia organizacional.

- Em segundo lugar, deve conhecer e compreender o meio do mercado, através de coletas de dados qualitativos, pois os quantitativos escondem a compreensão do meio ambiente do qual a mesma faz parte.
- Por fim, deve a mesma utilizar todas as informações oriundas deste macro ambiente ou do micro ambiente, para decidir-se sobre uma estratégia de posicionamento.

Porém na área humana-social, **Ruiz(1991)** diz que através do método qualitativo é possível traçar uniformidade e encontrar regularidade no comportamento humano sem levar em conta as motivações individuais.

Entretanto, **Köche(1997)**, afirma que os seres humanos respondem aos estímulos de forma seletiva, e este é o axioma da investigação dos objetos sociais. Já para **Bruyne et al.(1977)**, menciona a oposição epistemológica de base da corrente positivista, a recusa da apreensão imediata da realidade, a compreensão subjetiva dos fenômenos, a pesquisa intuitiva.

Portanto o conceito de **Gil(1991)**, nos elucida que a realidade social é qualitativa e os acontecimentos nos são dados como um vivido absoluto único e incapaz de ser captado pela ciência e experiência vivida em nível de forma.

Todavia na mesma linha de pensamento **Castro(1978)**, também identifica dois níveis, o ecológico, morfológico, concreto e o das camadas mais profundas do mundo dos símbolos. O autor menciona que o elemento essencial é o dimensionamento do significado subjetivo dos participantes.

Contudo o material primordial da investigação qualitativo é a palavra expressa, a fala cotidiana utilizadas nas relações afetivas e técnicas. Tem-se, então a possibilidade através do método qualitativo de exercer, na análise da prática social, o efeito de universalização e o da particularização. Desta forma o verdadeiro método qualitativo, descreve, compreende e explica exatamente nesta ordem.

Para tanto **Matar (1992)**, diz que o conhecimento social deve atingir três dimensões; a simbólica, a histórica a concreta, de forma que fazendo uso do método qualitativo trabalha com valores crenças representações hábitos, atitudes e opiniões, é oportuna para aprofundar a complexidade de fenômenos, fatos e processos particulares e específicos de grupos delimitados.

Assim sendo a pesquisa qualitativa, não se torna objetiva, e melhor ainda, que não se prenda à manipulação sofisticada de instrumentos de análise, caso deforme ou desconheça os fenômenos ou processos sociais estudados.

De forma que, a relação entre a objetividade e subjetividade, não se reduz a um *continuum*, não pode ser pensada como oposição contraditória, pois uma complementa a outra.

Portanto de acordo com Gil (1991) estes modelos de pesquisas colocam o pesquisador em um *continuum* que parte do real, aberto e descontrolado (*estudo de caso*) como sendo mais ou menos limitado, ao artificial, fechado e controlado (*simulação, modelo*) como sendo mais ou menos manipulável.

Entretanto o pesquisador pode então adotar uma posição muito diferente conforme a situação exigir, de um lado um observador distante separado do real de certa forma neutro ao que ele pesquisa ou, no outro extremo, implicando pessoalmente no aborde da pesquisa efetuada como um agente, adotando uma abordagem subjetiva até dominar os fenômenos.

Na primeira os modos de investigação e de coleta escolhidos, para elucidação de um trabalho científico, não implicam nenhum processo de interação social, já na segunda, a atitude supõe uma participação ativa na vida dos sujeitos demonstrando uma análise aprofundada do tipo introspectiva.

Contudo as metodologias qualitativas são, desta forma, construídas por um conjunto de técnicas interpretativas e que tem por meta retratar, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos, segundo Van Maanen(1983).

Porém a adoção de métodos qualitativos justifica-se sempre que se for abordar estudos científicos de cunho social no seu contexto real; o estado da arte naquelas situações onde a prática se antecipa à teoria; o estudo de fenômenos complexos, nos quais os fatores contextuais devem ser exaustivamente analisados e a resposta a questões do tipo *como*, e *porquê* acerca da natureza e da complexidade dos processos observados.

3.3 Fontes Primárias

Nas fontes primárias foi coletado material documental pertinente a cada subsistema abordado através do exame bibliográfico e em bancos de dados.

3.4 Fontes Secundárias

Para levantamento dos dados secundários foi adotado o instrumento conhecido como questionário que se destina a avaliar os tipos de necessidades e valores a que as pessoas dão importância.

Na primeira etapa as perguntas servem para identificar grau de conhecimento, idade, tempo de serviço que o pesquisado tem na IES.

Na segunda etapa as perguntas servem para identificar os cinco (05) subsistemas da área de administração de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios Sociais e Departamento de Pessoal), e o estilo adotado pela IES no que toca ao gerenciamento de seres humanos.

Na terceira etapa as perguntas servem para identificar o interesse que a IES demonstra por seus parceiros e colaboradores do desenvolvimento de suas metas em atingir o sucesso através das pessoas.

3.5 Coleta e análise dos dados

O tratamento que foi utilizado para a mensuração dos dados, com referência à pesquisa observou a forma qualitativa como já citado anteriormente.

Portanto de acordo com **Contandriopoulos et al.(1999)** na análise qualitativa não existe uma regra formal no sentido estatístico, para a análise dos dados. Porém, quando os dados se apresentam na forma de discurso, o analista pode escolher a forma quantitativa para mensura-los.

Entretanto sendo o instrumento utilizado para levantar os dados pertinentes a pesquisa o questionário, este, destinado a avaliar a intensidade em que os

diferentes tipos de necessidades atuam e afetam o desempenho do indivíduo na situação de trabalho no caso da aplicação das funções de administração de recursos humanos.

De maneira que não há respostas “certas” ou “erradas”. Antes; a melhor resposta a qualquer item é simplesmente a que melhor reflete a “opinião” do pesquisado; ou porque já a teve ou porque antecipa que a teria; nas situações de trabalho descritas.

Em geral, o que se objetiva é tentar relacionar cada situação do questionário com os seus próprios sentimentos e opiniões pessoais.

Portanto o pesquisado poderá usar o tempo que achar necessário para obter respostas verdadeiras e precisas, pois não há limite de tempo. Como não há resposta certa ou errada, qualquer tentativa para achar a resposta “correta” simplesmente distorce o significado da resposta e torna sem valor os resultados da pesquisa.

Contudo cada alternativa representa um sistema de necessidades em particular a ser tabulado e analisado através do *software Microsoft Excel 2000*, tendo em vista a sua simplicidade para a mensuração das respostas obtidas, utiliza-se à forma percentual para designar a quantidade de respostas em cada questão.

Portanto em cada questão fundamentou-se a pergunta com um conceito elucidativo referente ao que se quis pesquisar, desta forma dirigindo as perguntas ao objetivo central deste trabalho. Deixou-se a possibilidade do questionado responder entre uma forma totalmente negativa e uma não tão negativa, bem como o contrário, a forma positiva, além de permitir ao mesmo a possibilidade de não emitir opinião, quer seja em virtude do desconhecimento do assunto tratado na questão ou por escolher a não responder a questão proposta.

De forma que a primeira parte do questionário se designa a demonstrar a situação social do pesquisado, possui questões abertas de simples entrada, de onde é possível extrair-se cruzamentos referentes a situações distintas de identificação contendo 7 (sete) questões em seu total.

Entretanto a segunda parte do instrumento possui questões que se designam a demonstrar como se encontra a administração de recursos humanos no que diz respeito a seus subsistemas, possuindo questões de dupla entrada formando uma

escala de informações relativas à satisfação ou insatisfação da chefia pesquisada a cada um dos mesmos subsistemas das IES, constituindo 10 (dez) questões.

Todavia a terceira parte, possui questões que se designam a demonstrar como se encontra a administração de recursos humanos no que diz respeito ao aspecto motivacional, possuindo questões de dupla entrada formando uma escala de informações relativas à satisfação ou insatisfação a cada um dos mesmos subsistemas, sob a visão da chefia das diversas áreas das IES formado por 6 (seis) questões.

Desta forma é possível se estabelecer cruzamentos entre as respostas obtidas no instrumento para que venham responder a questão problema da pesquisa é, portanto possível estabelecer a correlação entre a segunda parte do instrumento e sua terceira, visto que, se os subsistemas existirem com um grau de satisfação identificado na segunda parte deverá refletir na sua terceira.

3.6 Amostra

Segundo **Martins(2000)** a amostragem é escolhida de acordo com um critério de um grupo de elementos que irão compor a amostra, desta forma, o investigador, dirige intencionalmente os grupos de elementos dos quais deseja saber a opinião.

Portanto a amostra, então foi considerada e concentrada IES que possuem o “*status*” de universidade, portanto se limita em 08 (oito) universidades credenciadas.

Para tanto a pesquisa foi realizada com chefias da área administrativa das IES, e, considerando as suas estruturas administrativas particularizadas, é possível dimensionarmos um número idêntico para a generalização da delimitação amostral, para tanto foi dimensionada a quantidade de 80 (oitenta) questionários distribuídos em 10 (dez) para cada IES.

3.7 Histórico ⁶

A década de sessenta inaugurou em Santa Catarina a era do planejamento governamental. O Plano de Metas do Governo Celso Ramos desencadeou ações voltadas para dotar o Estado de infra-estrutura necessária ao seu crescimento social e econômico.

A Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC nasceu nos anos 60, concentrando o ensino superior na Capital.

No governo seguinte, Ivo Silveira apostou na reforma da educação, implantando os oito anos de obrigatoriedade escolar e banindo o exame de admissão ao ginásio. No ensino médio, prevaleciam as escolas normais e os índices de matrículas não fugiam aos baixos índices nacionais.

No ensino superior, a realidade constrangia ainda mais. A média era de um aluno para cada grupo de cem na faixa escolar, colocando Santa Catarina em situação inferior no cenário nacional.

Iniciavam-se os anos 70 com a perspectiva do milagre econômico. No plano nacional, a educação ganhava impulso no planejamento governamental, enquanto em Santa Catarina o governador Colombo Machado Salles investia na integração do Estado, fortalecendo o ensino no interior e as fundações que respondiam pelo ensino superior. E foi nessa década que as comunidades fortaleceram as suas fundações municipais de ensino superior.

A UFSC reunia cerca de 3.200 alunos, enquanto a Universidade do Estado de Santa Catarina - Udesc, criada por Celso Ramos, buscava atingir o pólo terciário em Florianópolis, secundário em Joinville e primário no Planalto.

Em 1974, as fundações educacionais já concentravam um número de alunos igual ao das duas instituições estatais e no incremento do ensino superior se uniram em torno da criação de um órgão com as atribuições de planejar, articular e coordenar ações integradas dessas fundações.

Nasce, então, a ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais, congregando 18 fundações municipais. O primeiro grande impulso

⁶ Adaptação de: Associação Catarinense das Fundações Educacionais: ACAFE 25 anos, Florianópolis ACAFE, 1999.

dado pela ACAFE foi à canalização de recursos do FAZ - Fundo de Apoio ao Desenvolvimento Social, que culminou com a implantação da infra-estrutura dos "campi" das fundações consolidadas nas microrregiões.

Os governos de Antônio Carlos Konder Reis, Jorge Bornhausen e Esperidião Amin deram impulsos seqüenciais ao processo de interiorização e melhoria de qualidade do ensino superior.

A Assembléia Constituinte reconheceu em 1989 a importância do Sistema Acafe para o desenvolvimento de Santa Catarina, consignando no artigo 170 da Constituição do Estado a fixação de recursos no orçamento do Estado para garantir aos estudantes carentes acesso às instituições vinculadas a ACAFE, bem como proporcionar meios para o fortalecimento do ensino e da pesquisa.

Hoje, o Sistema ACAFE conta com 79 mil alunos, representando 80% dos estudantes universitários de Santa Catarina, distribuídos em mais de 180 cursos de graduação e 230 programas de pós-graduação em todas as áreas do conhecimento.

O Sistema justificou a implantação de uma rede de informação via Internet, com o apoio da Funcitec e do CNPq. Utilizando videoconferência, as fundações universitárias aprimoram seu pessoal e suas estruturas de aprendizagem e de pesquisa, além de impulsionar a área de extensão.

Instituído por iniciativa comunitária com apoio dos poderes públicos municipais e estaduais, sustentados a partir da implantação de dezoito fundações mantenedoras de instituições isoladas, o Sistema ACAFE evoluiu para configurar hoje um conjunto de 12 instituições, dentre as quais dez já têm "*status*" de universidade (oito delas credenciadas, **UDESC**, **FURB**, **UNIVALI**, **UNISUL**, **UnC**, **UNOESC**, **UNESC** e **UNIVILLE**, e duas outras em processo de credenciamento, **UNIPLAC** e **UNIDAVI**) e ainda duas instituições isoladas, sendo que estas últimas (**FERJ** e **FEBE**) já desenvolvem estudos visando à definição de seu projeto de desenvolvimento sob a forma de centros universitários.

Esse desenho atual instaura uma fase de forte tendência à formação de novos quadros docentes e à instalação de novos aparatos laboratoriais orientados mais decisivamente para a pesquisa científica, o desenvolvimento tecnológico, a integração com a empresa e o governo e a promoção da cultura e da assistência

comunitária nas suas mais diversas modalidades, além, é claro, do desencadeamento de programas de formação pós-graduada.

Mais recentemente, essas 12 instituições vêm alargando a sua área de influência, abrigando neta um número cada vez maior de municípios e localidades, seja pela acelerada implantação de uma melhor rede rodoviária no Estado, que hoje facilita enormemente o deslocamento de alunos entre cidades próximas, seja pela expansão do número de novos "*campi*", de cursos fora da sede e de programas de extensão e de promoção sociocultural que se espalham por quase todo o território catarinense, alcançando mais de 63 cidades.

Esse alargamento da base de influência vem sendo feito sem prejuízo das características originais desse sistema.

3.8 Características do sistema

O forte espírito comunitário, delineado através da presença do poder público municipal no apoio ao desenvolvimento das atividades de cada instituição, da colaboração estreita com a empresa privada e do volume de bolsas de estudos concedidas aos seus alunos.

A intensiva procura de soluções próprias, alicerçada em iniciativas individuais ou de grupos organizados, em função de necessidades e interesses locais ou regionais, com aproveitamento pleno do potencial de cada instituição em relação ao seu meio.

A grande capacidade de antecipação e de reação diante dos desafios locais, regionais e nacionais, fortalecida tanto pelas tradições de origem de cada instituição quanto pela diversificação dos modelos gerenciais adotados, além de uma constante preocupação com a sobrevivência de cada empreendimento em função dos objetivos societários e econômicos das microrregiões em que atuam.

3.9 Motivações originais e permanentes

Assim, o que hoje se conhece no Estado de Santa Catarina como "sistema fundacional de ensino superior" tem suas origens alicerçadas na vocação de suas comunidades de buscarem soluções próprias para o seu desenvolvimento econômico e social para o bem-estar dos seus concidadãos.

Agrega-se a esse peculiar comportamento uma invulgar capacidade de luta para fazer com que empreendimentos modestos sejam transformados em instrumentos poderosos de satisfação do interesse público, cada um deles afirmando-se como esforço solidário de progresso social.

As dezoito pequenas faculdades isoladas criadas dentro desse espírito empreendedor avançaram desde as suas origens essencialmente locais para configurar, nos dias de hoje, um sistema universitário que estende sua cobertura por quase todo o território catarinense, presente em mais de seis dezenas de cidades e abriga 80,1% de todos os alunos de curso superior oferecidos no Estado.

Apoiadas por uma intensa mobilização de esforços e recursos locais e contando com o decidido apoio de lideranças políticas e administrativas do Estado, através das quais foi assegurado o aporte de recursos estaduais e federais para consolidação desses empreendimentos - as universidades mantêm ainda hoje os traços dominantes de sua origem.

Um desses traços é o forte espírito público batizado pela manutenção de seu regime não lucrativo, com domínio patrimonial coletivo e impessoal e comando colegiado representativo dos diversos segmentos locais.

Outro traço refere-se ao forte sentido social e comunitário alicerçado na manutenção das cobranças de mensalidades em patamares inferiores aos cobrados por instituições privadas similares; a sustentação, com recursos próprios, de programas de bolsas para alunos carentes e de crédito educativo; e, finalmente, o desenvolvimento de amplos programas de promoção cultural, educacional, desportivo, assistencial e comunitário junto a segmentos sociais totais.

Até 1989 os poderes públicos apoiaram financeiramente essas iniciativas locais, na expectativa de que a ação das fundações educacionais desse sustentação a políticas públicas de expansão da oferta de ensino superior para os

jovens catarinenses e no fato elementar de que tal apoio se faria a um custo menor do que aquele que adviria da organização de um sistema estatal para promover a abertura de novas vagas e cursos.

Tais políticas compreenderiam, portanto, orientações ordenadoras das aplicações desses recursos em programas de investimento ou despesas de custeio capazes de reforçar o papel do sistema fundacional de ensino superior na promoção do desenvolvimento econômico, educacional, científico e cultural da sociedade catarinense.

De pronto, as autoridades governamentais e os dirigentes das fundações educacionais acordaram que parcela significativa dos recursos deveria ser aplicada na concessão de bolsas de estudos para estudantes economicamente carentes.

O repasse desses recursos em muito contribuiu para que aquelas pequenas faculdades criadas a partir dos anos sessenta viessem a constituir, hoje, um vigoroso sistema, predominantemente universitário, pronto para ingressar em uma nova etapa de seu desenvolvimento: a de criação de uma vasta rede de formação em pós-graduação e de geração de novos conhecimentos científicos e tecnológicos.

3.10 As tendências dominantes

Constituído, na sua origem por 18 instituições isoladas, todas elas de porte relativamente reduzido, oferecendo poucos cursos, a maior parte deles nas áreas de formação para o magistério e de ciências humanas e sociais, o sistema vem evoluindo rapidamente para uma estrutura de formato universitário, com forte tendência à formação de grandes comunidades acadêmicas.

As doze instituições em processo de consolidação como universidades ou centros universitários abrigam hoje a grande massa de alunos matriculados, de professores e de infra-estrutura física de ensino superior em Santa Catarina.

A presença desse sistema, cobrindo a oferta de ensino superior em todo o território catarinense, constitui hoje uma comunidade superior a 90 mil pessoas, entre alunos, funcionários e professores, mobilizando em torno dela um

enorme contingente de pessoas direta ou indiretamente envolvidos na utilização ou prestação de serviços.

Esse sistema, hoje predominantemente universitário, deverá seguir evoluindo, observados os seguintes eixos:

- a) Expansão da oferta de cursos diurnos, inclusive como condição para o alargamento do regime de trabalho dos professores;
- b) Qualificação dos quadros docentes, por via da titulação ou de contratações a partir de critérios mais exigentes com relação à titulação básica dos candidatos para ingresso nas carreiras, com alargamento do tempo dedicado a atividades de pesquisa e de consultoria especializada;
- c) Ampliação do número de laboratórios, equipamentos e instalações de pesquisa científica e tecnológica;
- d) Expansão das bibliotecas com o aumento do número de títulos de livros e de assinaturas de periódicos nas bibliotecas universitárias.

3.11 O Papel da ACAFE

Em 1974, os presidentes das fundações criadas por lei municipal e da fundação criada pelo Estado constituíram a ACAFE - Associação Catarinense das Fundações Educacionais, entidade sem fins lucrativos, com o objetivo de promover a integração dos esforços de consolidação das instituições de ensino superior por elas mantidas, de executar atividades de suporte técnico-operacional e de representá-las junto aos órgãos dos governos estadual e federal.

Desde sua criação a ACAFE vem se empenhando na busca de recursos para o desenvolvimento e melhoria das instituições fundacionais a ela filiadas, na formação de quadros técnico-administrativos e na qualificação do pessoal docente, na melhoria das condições de acesso ao ensino superior e, principalmente, na promoção e valorização do sistema.

Ao longo do tempo, o conjunto de 18 instituições isoladas de ensino superior tomou a forma de um sistema - hoje conhecido como "Sistema ACAFE".

Da modesta configuração original, o sistema evoluiu qualitativa e quantitativamente e apresenta-se hoje com os contornos de um dos mais importantes sistemas estaduais de ensino superior existentes no País.

Nesse contexto, todas as filiadas já ingressaram no estágio de incorporação da pesquisa científica e tecnológica e da formação pós-graduada de recursos humanos, desenvolvendo ainda atividades importantes de integração com a empresa e o governo na prestação de serviços de consultoria e assessoramento, desenvolvimento de programas e projetos, promoção da cultura e do desporto e da assistência comunitária nas áreas de saúde e de pesquisa aplicada.

3.12 O potencial criado em anos recentes

O crescimento da oferta de ensino superior nas IES associadas a ACAFE permite que o Estado de Santa Catarina apresente uma das melhores taxas de escolarização no ensino superior, em relação à sua população total.

Esse crescimento não só tem acompanhado o crescimento demográfico como também o da expansão das matrículas no ensino fundamental e médio.

A infra-estrutura instalada permitirá a absorção, em futuro próximo, do impacto da expansão do ensino médio atualmente em curso no Estado.

Além da modernização do Vestibular Unificado, a ACAFE promove um sistema de avaliação e acompanhamento do ensino médio - SAEM, que permitirá melhorar a qualidade do ensino e abrirá novo canal de acesso ao ensino superior.

De outra parte, a matrícula no ensino superior tem permitido satisfatório atendimento tanto a expectativas da sociedade catarinense com relação à formação dos jovens que concluem o ensino médio, quanto às demandas de um mercado de trabalho progressivamente mais exigente de quadros qualificados e de oferta de novos conhecimentos científicos e tecnológicos.

É importante verificar a ocorrência de forte diversificação da estrutura de cursos: as instituições filiadas a ACAFE oferecem atualmente mais de

180 cursos de graduação, com cobertura de praticamente todas as áreas de conhecimento, e mais de 200 programas de pós-graduação.

Os quadros docentes também passaram por profundas mudanças ao longo desses anos. Constituídos originalmente por profissionais liberais sem titulação para o exercício do magistério superior e contratados, na sua grande parte, em regime de tempo parcial, o sistema conta hoje com a presença de grande número de portadores de títulos de especialistas, mestres e doutores e de número crescente de contratados em regime de tempo integral.

Essa mudança do perfil dos quadros docentes vem sendo progressivamente estimulada, em primeiro lugar em razão da transformação das instituições isoladas originais em universidades; em segundo lugar, em razão das exigências impostas a partir da aprovação da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB); e, finalmente, em razão da expansão das atividades de pesquisa e de prestação de serviços à comunidade.

O esforço de qualificação alcança também os quadros técnico-administrativos, hoje constituídos por pessoal de elevado nível de competência nas mais diversas áreas da administração universitária.

Evoluindo lentamente nos seus primórdios, quase que exclusivamente com a oferta de programas de aperfeiçoamento e especialização, o sistema vem registrando números crescentes de cursos de pós-graduação "*stricto sensu*", cuja implantação vem sendo acompanhada por expressivo crescimento do volume de atividades de pesquisa.

Em processo de transformação e consolidação ao longo de mais de três décadas, o Sistema ACADE já se constitui em expressiva infra-estrutura de apoio ao processo de desenvolvimento econômico e social no Estado de Santa Catarina.

Ele representa importante fator de atendimento a demandas da sociedade e de satisfação das necessidades de desenvolvimento da empresa catarinense.

Numa primeira linha de decisões, os constituintes federais de 1988 ressalvaram a peculiaridade das instituições fundacionais, incluindo na Constituição Federal o dispositivo inscrito como artigo 242, que assegurou a manutenção de suas características de sustentação econômica e financeira.

Esse dispositivo assegurou a preservação da capacidade de sobrevivência das instituições fundacionais com a cobrança dos serviços prestados, mesmo tendo sido criadas pelo poder público privilegiando-se desse modo à natureza de empreendimentos com características eminentemente comunitárias.

A manutenção de linha de financiamento para formação de quadros docentes foi assegurada pela celebração de convênio entre a ACAFE e a CAPES, ficando assegurado fluxo regular de recursos para aplicação em bolsas de estudos para quantificação de pessoal docente e técnico-administrativos. Esse fluxo, que vem sendo progressivamente expandido, assegura a titulação de professores em programas de mestrado e doutorado, permitindo rápida recomposição de quadros para o ensino e a pesquisa.

3.13 O Sistema ACAFE na Internet

O Sistema ACAFE, desde 1996, integra a Rede Catarinense de Ciência e Tecnologia - RCT-SC, braço da Rede Nacional de Pesquisa RNP, implantada e mantida com recursos da FUNCITEC.

Com cerca de cinquenta pontos de presença, a RCT-SC interliga através de linhas dedicadas trinta e um municípios, disponibilizando os recursos da tecnologia INTERNET a todos os "*campi*" do sistema e dando suporte a um circuito de videoconferência que atende atualmente seis universidades.

A introdução dessa tecnologia representou um importante diferencial para a modernização e melhoria das atividades de ensino, pesquisa e extensão e desponta como um recurso com potencial de transformações rápidas e profundas na configuração do Sistema ACAFE.

3.14 O objeto do estudo

Como a pesquisa relaciona-se com um estudo de campo, serão abordadas as IES fundacionais. As estruturas das mesmas são formais, o que de certa forma permite uma manutenção de seus procedimentos internos e adequá-los ao modelo proposto da pesquisa.

3.14.1 Universidade Regional de Blumenau - FURB

O passo inicial para o surgimento da educação superior na Região de Blumenau foi dado com a promulgação da Lei Municipal nº 1.233, em 5 de março de 1964, que criou a Faculdade de Ciências Econômicas de Blumenau, a primeira instituição do movimento comunitário que resultou na construção do Sistema Fundacional de Educação Superior.

Pela Lei Municipal nº 1.459, de 20 de dezembro de 1967, foram criadas a Faculdade de Ciências Jurídicas e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras.

Essas instituições de ensino mantidas pela Fundação Universitária passaram a ser de Blumenau, posteriormente transformada na Fundação Universidade Regional de Blumenau-FURB.

A Universidade Regional de Blumenau foi reconhecida pela União com a publicação da Portaria Ministerial nº 117, de 13 de fevereiro de 1986.

Estrutura Acadêmica e Administrativa

A FURB possui 32 cursos de graduação e 30 de pós-graduação (dentre os quais seis de mestrado) que funcionam em cinco "*campi*".

- O "*campus*" 1, situado próximo ao centro de Blumenau, abriga o maior número de cursos, laboratórios, auditórios, biblioteca central, Escola Técnica do Vale do Itajaí e quase toda a estrutura administrativa.
- No "*campus*" 1 também funcionam os institutos de Pesquisa Ambiental e de Pesquisas Sociais e o Ambulatório Universitário, com dois pavimentos de laboratórios e consultórios para atender a comunidade.

O Fórum Universitário e o Serviço Judiciário, que também ali se encontram, servem como campo de estágio para alunos de Direito e, principalmente, como um importante órgão descentralizador da Justiça e de atendimento comunitário regional.

- O Instituto Médico Legal de Blumenau também faz parte desse "*campus*" onde

atuam alunos de Direito, Medicina, Odontologia, Serviço Social e Psicologia.

- O "*campus*" II abriga o IPT Instituto de Pesquisas Tecnológicas, além de cursos e laboratórios de última geração na área das Ciências Tecnológicas.
- No "*campus*" IV concentram-se todos os cursos de pós-graduação - especialização, mestrado e doutorado.
- Os "*campi*" III e V localizados respectivamente nos municípios de Gaspar e Timbó, são estações de pesquisa e de ensino. Em Timbó a FURB oferece os cursos de Pedagogia e Administração e em Gaspar o curso de Pedagogia.
- A Universidade já lançou a pedra fundamental do "*campus*" VI, onde serão instalados o Hospital Universitário e os cursos na área das Ciências da Saúde.

3.14.2 Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

A criação da Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina - UDESC ocorreu em 20 de maio de 1965, através do Decreto nº SE 2.802, para coordenar as atividades das unidades de ensino superior existentes à época:

Faculdade de Educação e Escola Superior de Administração e Gerência, em Florianópolis, e Faculdade de Engenharia, em Joinville.

Em 10 de novembro de 1965, pelo Decreto nº -SE 3.354, a UDESC teve aprovado o seu primeiro Estatuto, que a caracterizava como unidade mantida pela Fundação Educacional de Santa Catarina - FESC.

Em 1973, foram criadas a Escola Superior de Educação Física, em Florianópolis, e a Escola Superior de Medicina Veterinária, em Lages.

Em 11 de novembro de 1985, através da Portaria nº 893, o Conselho Federal de Educação concedeu o reconhecimento a UDESC como Universidade e, conseqüentemente, aprovou o seu Estatuto e Regimento Geral.

Em 01 de outubro de 1990, a UDESC foi transformada em fundação Universidade do Estado de Santa Catarina, com personalidade jurídica, patrimônio e receita próprias, e passou a gozar da autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial preconizada pela Constituição

Federal de 1988.

Em 28 de dezembro de 1990, através do Decreto n ° 6.401, do Executivo Estadual, a UDESC teve aprovado o seu atual Estatuto, adequado ao recém-adquirido modelo jurídico-institucional.

Conquistados o reconhecimento e a personalidade jurídica própria, a UDESC buscou junto ao Governo do Estado consolidar seu quadro de pessoal próprio e, em 09 de setembro de 1991, teve sancionada a Lei n ° 8.332, que criou o seu quadro de pessoal permanente e respectivo plano de cargos e salários.

Estrutura Acadêmica e Administrativa

A estrutura da UDESC é formada por Órgãos de Deliberação Superior (Conselho Curador, Conselho Universitário e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão). Órgãos de Administração Superior (Reitoria, Vice Reitoria e Pró-Reitorias); Órgãos de Administração Específica de Unidades de Ensino Superior (Diretorias Gerais, Diretorias Assistentes de Ensino, Diretorias Assistentes de Pesquisa e Extensão, Secretarias Gerais, Chefias de Departamento e Coordenadorias de Curso).

A universidade funciona em três "*campi*" assim distribuídos:

- "*Campus*" I - Florianópolis, com os Centros de Ciências da Administração - ESAG, Artes - CEART, Educação Física Desportos Ciências - CEFID, Ciências da Educação - FAED;
- "*Campus*" II - Joinville, com o Centro de Ciências Tecnológicas - FEJ;
- "*Campus*" III - Lages, com o Centro de Ciências Agroveterinárias - CAV.

3.14.3 Universidade do Contestado - UnC

Os primeiros estudos para criação da Universidade do Contestado iniciaram em 1990 com a instalação da Comissão Pró-Universidade, composta por docentes universitários dos municípios de Caçador, Concórdia, Canoinhas, Mafra e Curitiba, oriundos das instituições isoladas de ensino superior existentes à época

naqueles municípios.

A Comissão elaborou a Carta-Consulta e o Projeto Institucional da Universidade, visando à criação da UnC, após ampla discussão e envolvimento da comunidade acadêmica e lideranças regionais.

O então Conselho Federal de Educação, pelo Parecer nº 41 /91 acolheu a Carta-Consulta apresentada pela Federação das Fundações Educacionais do Contestado, então Mantenedora da UnC, com vistas à criação da UnC.

Pelo Parecer nº 589 CFE, de 06/11/91, foi aprovado o projeto de criação da Universidade do Contestado e pela Portaria nº 03, do mesmo Conselho, foi designada Comissão de Acompanhamento.

Com o advento do Parecer nº 270/92 - CFE que reconheceu as prerrogativas relativas ao Conselho Estadual de Educação de Santa Catarina, o então Presidente do CEE nomeou pela Portaria nº 03/93 Comissão Especial de Acompanhamento.

Através do Parecer nº 246/97 e da Resolução nº 42/97, de 21 /10/97, o CEE/SC reconhece a Universidade do Contestado - UnC tendo sido a Resolução homologada pelo Governador do Estado, em 03/12/97.

Estrutura Acadêmica e Administrativa

A Universidade do Contestado apresenta, em sua estrutura organizacional superior, os seguintes órgãos:

- Conselho Universitário;
- Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão;
- Reitoria, com quatro Pró-Reitorias:
- Administração,
- Ensino,
- Pesquisa e
- Pós-Graduação e Extensão e Cultura.

Nos "*campi*" complementam a estrutura:

- O Conselho Acadêmico,

- a Diretoria de Ensino e
- os Colegiados de Curso.

3.14.4 Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC

As origens da Fundação Educacional de Criciúma, mantenedora da Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, remontam a 1968, quando foi promulgada a Lei Municipal nº 697, de 22 de junho de 1968.

Sua primeira instituição de educação foi a Faculdade de Ciências e Educação de Criciúma-FACIECRI, com cursos de Licenciatura Plena em Ciências Biológicas, Desenho e Plástica, Matemática e Pedagogia, cujas atividades se iniciaram em 6 de março de 1970.

Em 1974 passaram a ser oferecidos os cursos de Letras e Estudos Sociais. Também em 1974 foram implantadas a Escola Superior de Educação Física e Desportos-ESEDE e a Escola Superior de Tecnologia - ESTEC, com o curso de engenharia-agrimensura.

Em 1975 surgiu a Escola Superior de Ciências Contábeis e Administrativa.

Mais tarde, em 1991, as escolas mantidas pela FUCRI passaram a constituir a União das Faculdades de Criciúma - UNIFACRI, último passo para o credenciamento, em 1997 da UNESC. Já como universidade, a UNESC iniciou seu processo dando passos importantes para sua concretização, investindo consideravelmente no campo de pesquisa.

A criação do IPAT (Instituto de Pesquisas Ambientais e Tecnológicas) marca seu novo momento, com ações voltadas principalmente aos problemas ambientais da bacia carbonífera.

Iniciativa reforçada com a realização de convênios que possibilitaram seus primeiros mestrados na área - Mestrado em Engenharia Mineral, com a USP e Mestrado em Geografia, com a UFSC, além da parceria com o Iplac (Instituto Pedagógico Latino Americano e Caribenho), de Cuba, com o Mestrado em Educação.

Em cada ação a UNESC vislumbra o cumprimento de sua missão:

"Promover o desenvolvimento regional para melhorar a qualidade do ambiente de vida".

Estrutura Acadêmica e Administrativa

A estrutura deliberativa da UNESC compreende:

- O Conselho Amador,
- O Conselho Universitário e
- O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão.

A estrutura executiva é composta pela Reitoria, Pró-Reitoria e Departamentos.

3.14.5 Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL

O ensino superior em Tubarão iniciou com a Faculdade de Ciências Econômicas do Sul de Santa Catarina, criada pela Lei Municipal nº 353, de 25 de novembro de 1964, vinculada ao IMES - Instituto Municipal de Ensino Superior, criado pela Lei Municipal nº 355, de 10.12.64.

Em 1967 foi criada a Fundação Educacional do Sul de Santa Catarina - FESSC, através da Lei nº 443/67. A Fundação que sucedeu ao IMES foi reconhecida de utilidade Pública Municipal pela Lei nº 456/68 e Federal pelo Decreto nº 70680/72.

Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL foi reconhecida pelo Parecer nº 28/89 do Conselho Federal de Educação, homologado pelo Ministro da Educação, através da Portaria nº 028, de 27 de janeiro de 1989.

A partir de 1992, com a implantação do "*Campus*" de Araranguá e, em 1996, com o "*Campus*" de Palhoça e várias unidades em Florianópolis, a UNISUL se consolidou como uma das maiores Universidades de Santa Catarina.

Em 1999 quadruplicou o número de alunos, o número de cursos de Graduação, colocou em ação um projeto de Pós-graduação que conta com a parceria de universidades estrangeiras, principalmente da Argentina, Espanha, Estados Unidos

e Chile.

A UNISUL possui 42 cursos de especialização, 13 de mestrado e 4 de doutorado, com 1.748 alunos em capacitação. O Centro Internacional de Pós-graduação foi criado em parceria com a Arquidiocese de Florianópolis, em 27 de junho de 1997.

Em 1998 foram criadas as unidades de Laguna, Imbituba, Içara e Braço do Norte. Atualmente a UNISUL conta com 15.155 alunos e 1.237 professores e funcionários.

Estrutura Acadêmica e Administrativa

A UNISUL tem como mantenedora a Fundação Universidade do Sul de Santa Catarina. O Conselho Curador é órgão superior constituído por representantes da Prefeitura Municipal, Câmara de Vereadores de Tubarão e Eletrosul.

A UNISUL tem como Órgão Deliberativo Superior o Conselho Universitário, formado por representantes da administração, dos professores, dos alunos e da comunidade, e a Câmara de Gestão como Órgão Deliberativo Acadêmico.

A estrutura administrativa da UNISUL compreende:

- Reitoria,
- Pró-Reitorias,
- Diretorias de "*Campus*",
- Diretorias de Centro e
- Coordenações de Curso.

3.14.6 Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI

A origem da UNIVALI remonta à primeira metade dos anos cinquenta, com a criação da Sociedade Professor Flávio Ferrari - SPFF embrião do movimento que daria origem, na década seguinte, à criação da Sociedade Itajaiense de Ensino Superior - SIES, contando com as Faculdades de Filosofia, Ciências e Letras e de Ciências Jurídicas e Sociais.

A viabilização desse empreendimento deu-se através das Leis Municipais nos 588/64, que as oficializou como Estabelecimentos Municipais de Ensino Superior, 599/64, que regulou a associação entre a direção das faculdades e a Prefeitura Municipal, e 623/65, através da qual foi procedida a instalação da Autarquia Educacional e Cultural.

A Lei Municipal nº 892/68 fechou o ciclo de institucionalização desses empreendimentos, com a criação da Autarquia Municipal de Educação e Cultura - AMECCI, entidade que conduziu o processo de reconhecimento dos cursos até então instalados, o que ocorreu através dos Decretos federais nos 71.650/73 e 69.799/71.

Essa Autarquia foi transformada em Fundação em 1970 (Fundação de Ensino do Pólo Geoeeducacional do Vale do Itajaí - FEPEVI), através da Lei nº 1047/70.

Nessa ocasião mais duas faculdades já se encontravam em pleno funcionamento (Ciências Administrativas, Econômicas e Contábeis e Enfermagem e Obstetrícia).

No dia 19 de outubro de 1978, o "campus" foi solenemente inaugurado na cidade de Itajaí, com a presença do então Presidente da República, General Ernesto Geisel.

Em 1986 as faculdades então existentes foram integradas a FILCAT, através do Parecer nº 370/86 - o que representou o primeiro passo para a sua transformação em universidade.

O ato de transformação ocorreu, finalmente, em 1989, através da Portaria nº 051, assinada pelo Ministro Carlos Sant'Anna, e da Educação e do Desporto. Nessa ocasião a FEPEVI foi transformada na Fundação Universidade do Vale do Itajaí - UNIVAL1 (Lei Municipal nº2.515/89).

Estrutura Acadêmica e Administrativa

A Universidade do Vale do Itajaí adota uma estrutura "*multi-campi*" em sua organização divididos em 10 "*campus*" ou centros de ensino superior e, sua administração central está estruturada em:

- Órgãos Colegiados Deliberativos (Conselho Universitário - CONSUN e Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão - CONSEPE);
- Órgãos Executivos (Reitoria, Vice-Reitoria e Pró-Reitorias);
- Administração das Unidades Universitárias (Conselhos Departamentais, Diretorias e Departamentos);
- E Órgãos Suplementares (Biblioteca Central, Associação Atlética, Sociedade Cultural Teatro Adelaide Konder Colégio de Aplicação e Editora).

3.14.7 Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE

As origens da UNIVILLE se confundem com o esforço das comunidades locais em instalar suas próprias instituições de ensino superior.

No caso da cidade de Joinville, os empreendimentos iniciais foram demarcados pela criação da Fundação Joinvilense de Ensino - FUNDAJE, em meados da década de sessenta.

Em 1968, foi criada a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras funcionando nas dependências do Colégio Santos Anjos. Em 1969, a FUNDAJE incorporou a Faculdade de Ciências Econômicas e, em 1970, a Escola Superior de Educação Física e Desportos.

Em 1971, a denominação FUNDAJE foi alterada para Fundação Universitária do Norte Catarinense - FUNC. No mesmo ano, foi criada a Faculdade de Ciências Administrativas com os cursos de Administração de Empresas e Ciências Contábeis.

Em 1975, as unidades da FUNC foram transferidas para o "Campus" Universitário no bairro Bom Retiro e passaram a constituir o que se denominou Fundação Educacional da Região de Joinville - FURJ. Em 1977, foi criado o Colégio de Aplicação para atender o ensino fundamental e médio.

Em 1991, decorridos 26 (vinte e seis) anos de ensino superior na Região de Joinville, a FURJ foi avaliada pela comunidade interna e externa, originando-se daí o projeto de sua transformação em universidade, autorizada conforme o Parecer nº 670/91/CFE, de 14/12/91, homologado pelo Presidente da

República em 14/05/92.

A UNIVILLE foi reconhecida em 05/12/95, através do Parecer nº 214/95/CEF e credenciada por meio do Decreto Presidencial de 14/08/96.

Estrutura Acadêmica e Administrativa

A Fundação Educacional da Região de Joinville - FURJ tem por finalidade manter a Universidade da Região de Joinville - UNIVILLE.

São órgãos de administração da FURJ:

- A residência, exercida pelo Reitor,
- O Conselho de Administração e
- O Conselho Curador.

A administração universitária faz-se nos níveis superior e setorial, sendo os órgãos deliberativos superiores:

- O Conselho Universitário e
- O Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão,

Sendo a Reitoria órgão executivo superior, que se constitui:

- Reitor,
- Vice-Reitor,
- Pró-Reitor de Ensino,
- Pró-Reitor de Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão,
- E Pró-Reitor de Administração.

3.14.8 Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC

A UNOESC é o resultado da unificação de três instituições isoladas de ensino superior que, a partir do final da década de 60 até 1991, iniciaram e expandiram o ensino superior na vasta região do Meio-Oeste, Oeste, e Extremo-Oeste de Santa Catarina.

Trata-se da Fundação Universitária do Oeste de Santa Catarina - FUOC, criada em 1968, em Joaçaba; da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do

Oeste - FUNDESTE, criada em 1971, na cidade de Chapecó e da Fundação Empresarial e Educacional do Alto Vale do Rio do Peixe - FEMARP, criada em Videira em 1972.

Após duas décadas de atuação isolada, essas três IES desencadearam, em 1991, o processo de sua unificação com o objetivo de se transformarem em universidade, integrando-se numa única estrutura institucional regionalizada.

A essas três bases originais juntaram-se duas extensões que a FUNDESTE já mantinha desde meados da década de 80, isto é, a Fundação Educacional do Extremo Oeste - FUNESC, nascida e sediada na cidade de São Miguel do Oeste e a Fundação Educacional dos Municípios do Alto Irani - FEMAI.

Ambas constituem hoje outros dois "*campi*" da UNOESC.

A UNOESC foi reconhecida como Universidade através do Parecer nº 263, de 20 de dezembro de 1995, do Conselho Estadual de Educação e homologada em agosto de 1996 pelo Governo Federal.

Atualmente a UNOESC oferece os seguintes cursos de graduação: Administração, Administração - Comércio Exterior, Agronomia, Ciências - 1º Grau, Ciências Agrícolas, Ciências Biológicas, Ciências Biológicas - Licenciatura, Ciências Contábeis, Ciências da Computação, Ciências da Religião (Magister), Ciências Econômicas, Comunicação Social Jornalismo, Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, Direito, Educação Artística, Engenharia Civil, Engenharia de Produção Mecânica, Engenharia Química, Estudos Sociais, Filosofia, Geografia, História, Letras (Regular e Magister), Matemática (Regular e Magister), Pedagogia (Regular e Magister), Psicologia, Serviço Social, Tecnologia de Alimentos, Tecnólogo em Processamento de Dados, Turismo e Administração Hoteleira.

Na pós-graduação "*stricto sensu*" oferece os seguintes cursos: Administração, Administração Universitária, Ciências Pedagógicas, Direito, Educação, Docência no Ensino Superior e Engenharia de Produção.

Estrutura Acadêmica e Administrativa

A UNOESC é mantida pela Fundação Educacional Unificada do Oeste Catarinense - Fundação UNOESC, com sede na cidade de Joaçaba, com três instâncias administrativas:

- Uma Presidência,
- Um Conselho Curador e
- Uma Assembléia Geral.

A universidade, como ente acadêmico mantido, estrutura-se por uma Reitoria com sede em Chapecó, composta por um Reitor e três Pró-Reitores Gerais, um Conselho universitário, um Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão e três Pró-Reitores locais em cada um de seus "*campi*".

Suas unidades acadêmicas básicas são os Departamentos e as Coordenações de Curso.

IV ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são transformados em informações os dados coletados através do instrumento de pesquisa. Seguiu-se a metodologia estabelecida procurando responder a questão problema que norteou este trabalho.

Apesar das análises poderem ser efetuadas da forma quantitativa a interpretação se dá na forma qualitativa, sendo este o interesse central e definido no capítulo anterior.

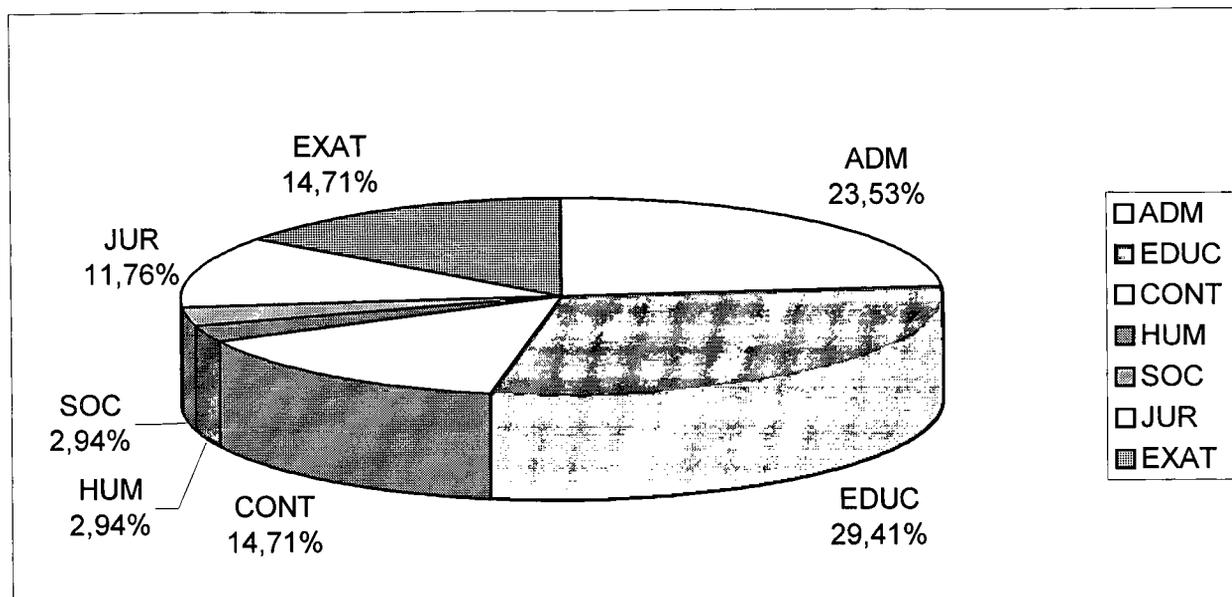
4.1 Análise dos dados pesquisados

Foram enviados 80 (oitenta) questionários, distribuídos em 10 por instituição, sendo que retornaram um total de 68 (sessenta e oito), desta forma sendo desconsiderados apenas 12 (doze) questionários o que representa um percentual de 17,65% contra um percentual de 82,35% de respostas obtidas que corresponde ao total recebido de aproveitamento para a pesquisa efetivada.

4.2 Interpretação dos dados da primeira etapa

Com referência a primeira questão, as informações obtidas da área de formação, observa-se que existe uma concentração maior em duas áreas de conhecimento, a área da educação correspondendo a 29,41% e a administração correspondendo a 23,53% , demonstrando assim que as IES utilizam pessoas com formação nestas duas áreas para desempenhar funções técnicas, as demais áreas de formação estão abaixo ou igual a 14,71% , sendo que as áreas humanas e sociais encontram-se num percentual de 5,88% apenas, mostrando que ao tratar-se de liderança de pessoas, as IES ainda não fazem uso de profissionais destas áreas, e vem corroborar com a situação geral de recursos humanos, mostrando que ainda não se investe em profissionais desta formação, é o que fica demonstrado no gráfico 1 que segue na próxima página:

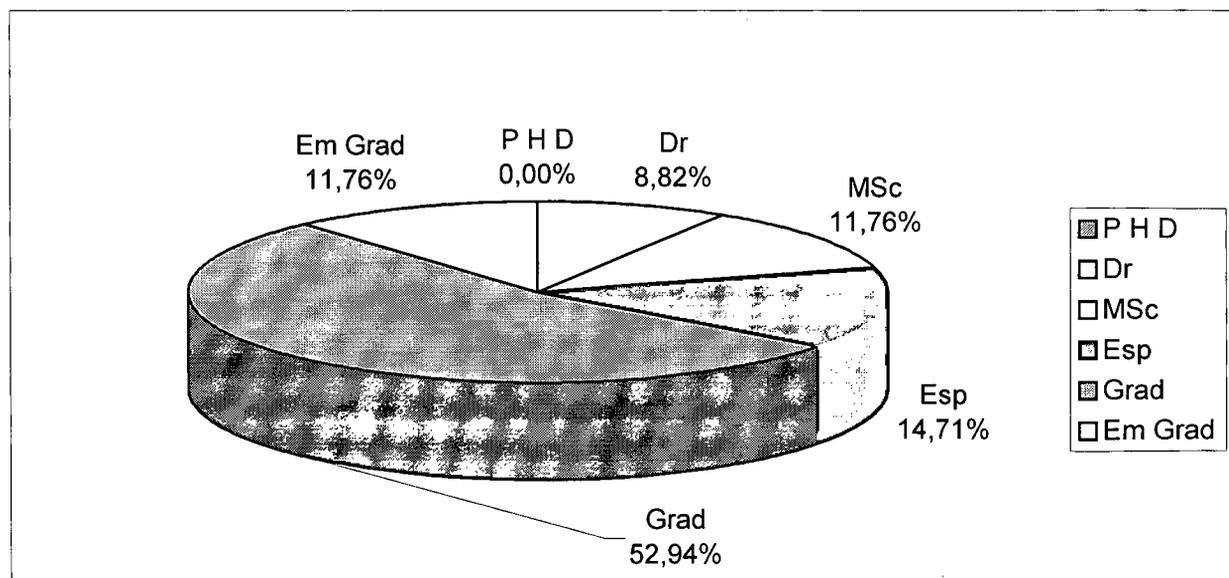
Gráfico 1 Área de Formação



Fonte: Paulo Renato Weimar

Quando observada a área de qualificação, na questão número dois, dos entrevistados nota-se que 52,94% dos mesmos encontra-se na faixa de graduação apenas, demonstrando o pouco investimento em aperfeiçoamento e desenvolvimento de suas potencialidades por falta de planejamento das IES como mostra o gráfico 2:

Gráfico 2 Área de Qualificação Completa



Fonte: Paulo Renato Weimar

Outro dado que se observa é que, encontram-se 11,76% dos entrevistados na condição de finalização de suas graduações, demonstrando que há interesse, por parte das pessoas, em irem buscar aprimoramento, para o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

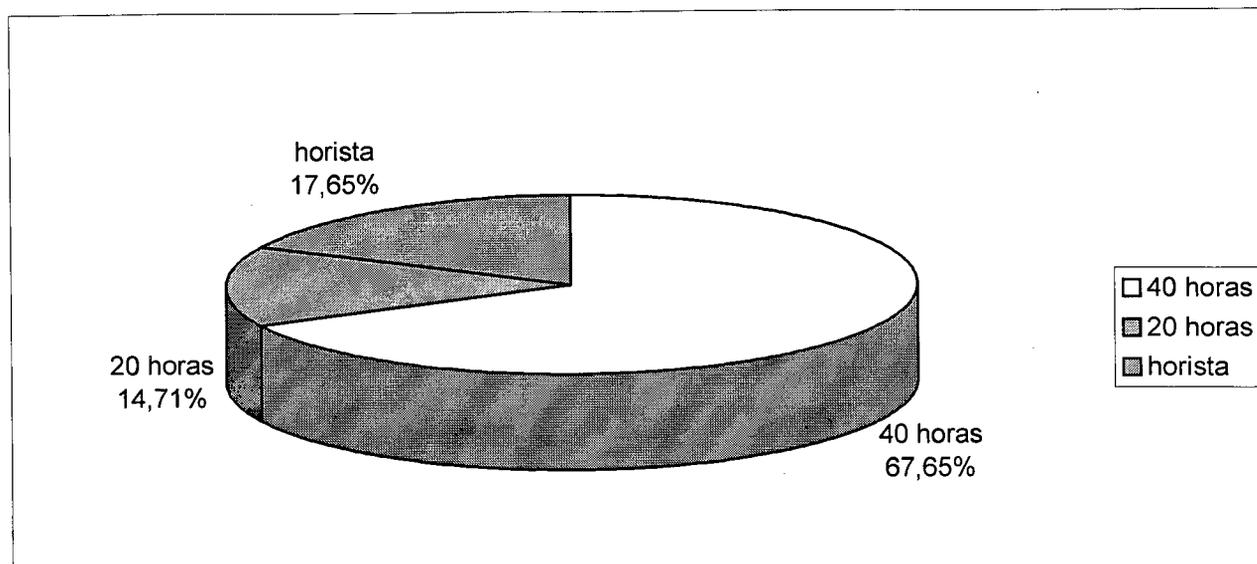
Ao tabular-se os dados obtidos na questão número três, visualizada no gráfico 3, na próxima página, com referência ao regime de trabalho em que se encontram inseridos os pesquisados, observa-se que a maioria dos questionados encontra-se no regime de trabalho de 40 horas semanais totalizando um percentual de 67,65%, que representa a necessidade das pessoas de viver do contrato entre a IES e os mesmos.

Ao se efetuar a soma as duas variáveis restantes obtemos um percentual de 33% de funcionários que possuem uma outra fonte de renda e que não necessitam estarem efetivamente em tempo integral em seus postos de trabalho.

Nota-se que a IES perde em qualidade, pois deixa de aproveitar o potencial de seu funcionário que passa a dividir o mesmo em outra realidade de mercado, demonstrando que não há planejamento de recursos humanos.

Pois, é fato que independente da situação sócio-econômica das pessoas, estas, querem estabilidade das ações administrativas, possibilidades de progresso, ganhos e incentivos motivacionais de ordem psicossocial que venham a satisfazer as suas necessidades pessoais, quer sejam de realização pessoal quer sejam de realização profissional.

Estas necessidades inferem no comportamento motivacional dos indivíduos fazendo que sua produtividade regrida ao nível em que eles mesmos compreendem como sendo o justo por suas ações, estes estudos já foram efetuados por diversos autores e que não é a proposta central desta pesquisa.

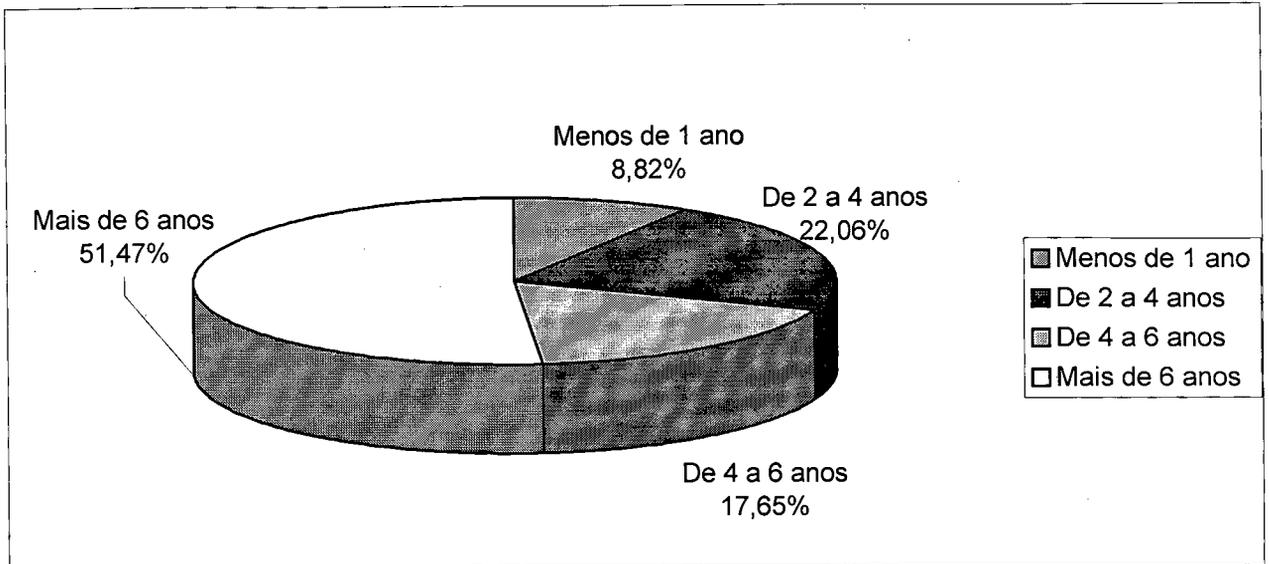
Gráfico 3 Regime de Trabalho

Fonte: Paulo Renato Weimar

Já ao observar-se a questão de número quatro, demonstrada pelo gráfico 4, na página seguinte, que se refere ao tempo de serviço na função atual, encontramos 51,47% dos pesquisados na condição de mais de seis anos na posição atual o que demonstra a correlação entre o regime de trabalho, a posição ocupada bem como a área de qualificação, mostrando que as pessoas não podem desenvolver-se, pois assumem tarefas em demasia e, que estão de certa forma acomodadas ao cargo que ocupa.

Aqui efetuou uma inferência pessoal, é sabido que em épocas de procura maior que oferta, nas questões de vagas em postos de trabalho, as pessoas aceitam as condições que lhes são impostas por suas organizações, este reflexo pode estar sendo aqui visualizado na condição de acomodação funcional.

Esta acomodação pode ser causada pela permanência na mesma função ou por não haver um planejamento de carreira mais acelerado, demonstrando a falta de um plano estratégico de recursos humanos, ou ainda, pela forma de carreira adotada nas IES que inviabiliza a mobilidade e a ascensão funcional profissional.

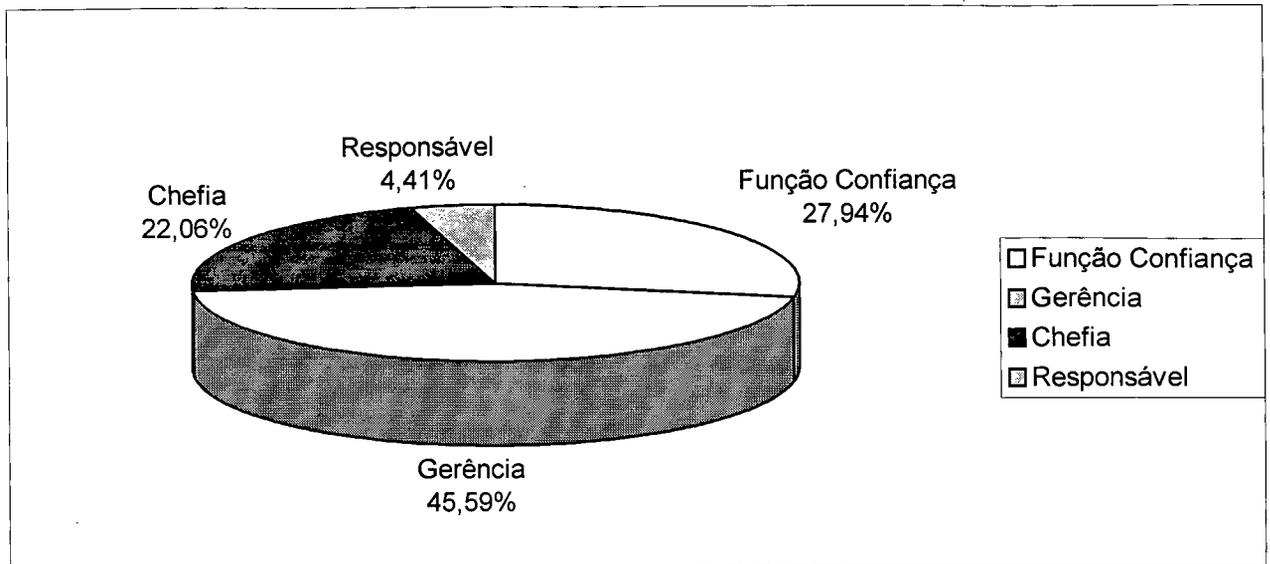
Gráfico 4 Tempo de Serviço na Posição Atual

Fonte: Paulo Renato Weimar

O gráfico 5, na página que segue representa a questão de número cinco, o fator cargo e sua titulação, somando-se as funções de confiança e de gerência setorial encontramos um percentual expressivo de 73,53% dos questionados em posição de alta/média administração na soma total dos fatores, fato que mostra a alta responsabilidade por suas tomadas de decisões e provavelmente o acúmulo de tarefas o que vem confirmar o que esta se mostrando nos gráficos anteriores.

Este fator pode gerar inclusive uma má coordenação no estilo de liderança por parte da chefia aos seus subordinados, visto que com menor tempo para as questões humanas estas passam despercebidas e são desta maneira negligenciadas.

Essa visão já foi demonstrada neste trabalho mostrando a realidade dos fatos não é muito diferente do aqui exposto.

Gráfico 5 Cargo Ocupado Atualmente

Fonte: Paulo Renato Weimar

A tabela 1 representada na próxima página, demonstra o fator idade, onde pode ser observada a grande concentração de pessoas no intervalo de idade entre 30 e 40 anos incompleta representando um percentual de 52% do total da amostra.

Esta realidade espelha a contratação, por parte das IES, de funcionários com graduação já realizada para exercerem cargos de relativa responsabilidade, além da renovação da mão-de-obra, mormente jovem, com o percentual de 28% o que demonstra a preocupação das instituições para renovar os seus quadros funcionais, demonstrando assim uma maneira de aproveitamento do egresso de seu produto.

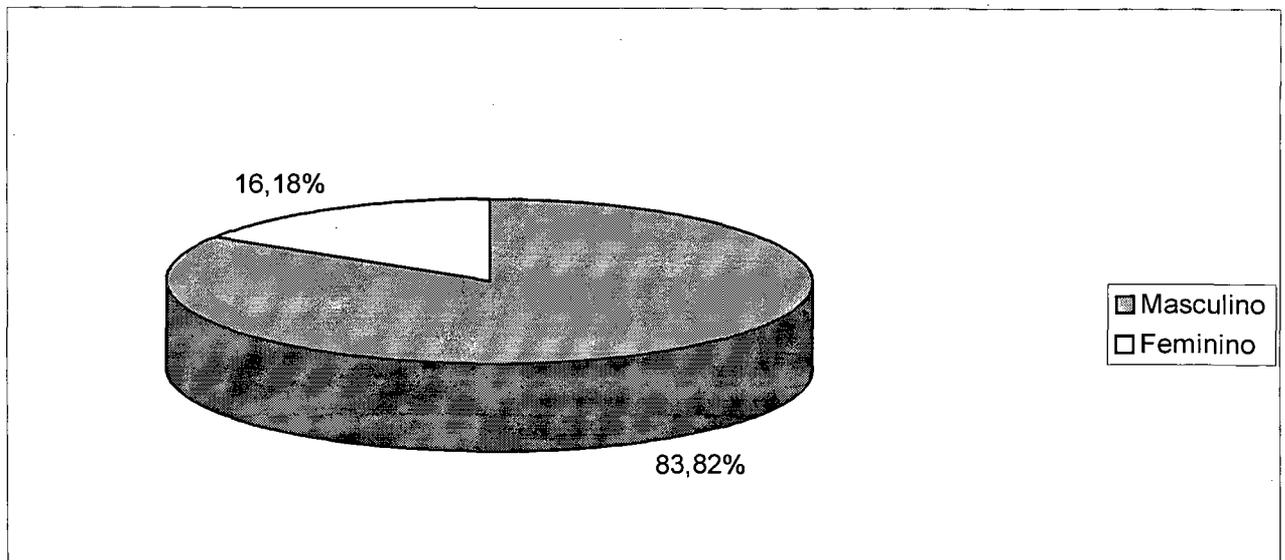
De maneira que fica demonstrado que as IES aproveitam a mão-de-obra que formam em seus efetivos funcionais de uma maneira até tímida, acreditando no trabalho técnico de seu corpo docente, fato este que se deve a pouca mobilidade funcional e o estabelecimento de carreira, a qual poderia gerar uma maior rotatividade, relativa é claro, mas que possibilitaria um melhor aproveitamento de seu produto.

Tabela 1 Idade Atual

Intervalos	Quantidade	Percentual
Menos de 20 anos	04	5,88%
De 20 a 30 anos incompletos	19	27,94%
De 30 a 40 anos incompletos	35	51,47%
De 40 a 50 anos incompletos	07	10,29%
Mais de 50 anos	03	4,41%

Fonte: Paulo Renato Weimar

O gráfico 6, demonstra o fator sexo, nos efetivos de alta/média administração das IES, onde observamos com uma grande diferença no aproveitamento do sexo masculino nos cargos de chefia e a pouca expressividade da participação da mulher nos mesmos cargos. Este fato se deve a culturalização da sociedade moderna, principalmente a sulista, onde o reflexo do machismo ainda é muito saliente nos dias atuais.

Gráfico 6 Sexo

Fonte: Paulo Renato Weimar

Compete então a administração de recursos humanos modificar as crenças e valores dos indivíduos e oportunizar a possibilidade a área feminina.

4.3 Interpretação dos dados da segunda etapa

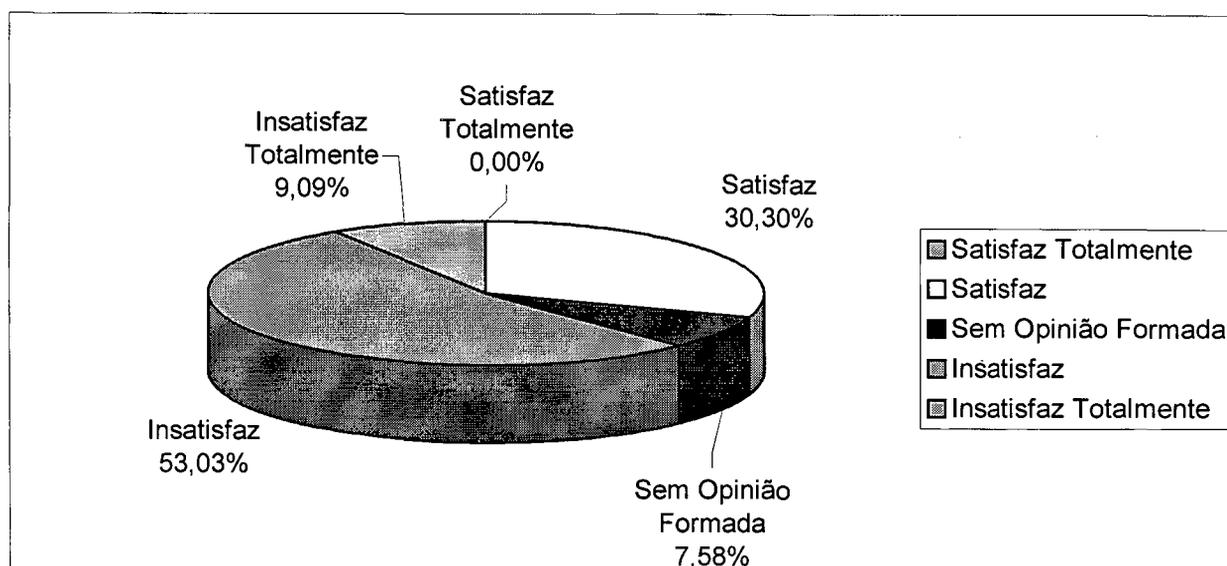
A segunda parte do instrumento de pesquisa objetivou demonstrar como se encontra a administração de recursos humanos das IES no que diz respeito a seus subsistemas, de maneira que as respostas dos questionados demonstram se os subsistemas existem ou se são executadas as funções da administração de recursos humanos.

Com referência a primeira questão desta parte, abordando-se os processos de recrutamento de pessoas, sem identificar-se se estes procedimentos são internos ou externos se obteve o resultado de 53,03% de índice de insatisfação, demonstrando que o processo de atração de mão-de-obra qualificado e adequado à realidade das IES não contempla nas necessidades da organização que é representado pelo gráfico 7 abaixo.

Este fato deve-se pelo uso do procedimento de indicação de pessoas nos quadros funcionais das IES. São pessoas sem um perfil adequado aos requisitos do cargo vago.

Demonstra também que existe um processo, mas o mesmo é flexível em demasia, permitindo entrarem nos cargos pessoal despreparado. Esta forma de atuação por parte das IES faz com que reflita no seu cliente, que na realidade é seu produto final.

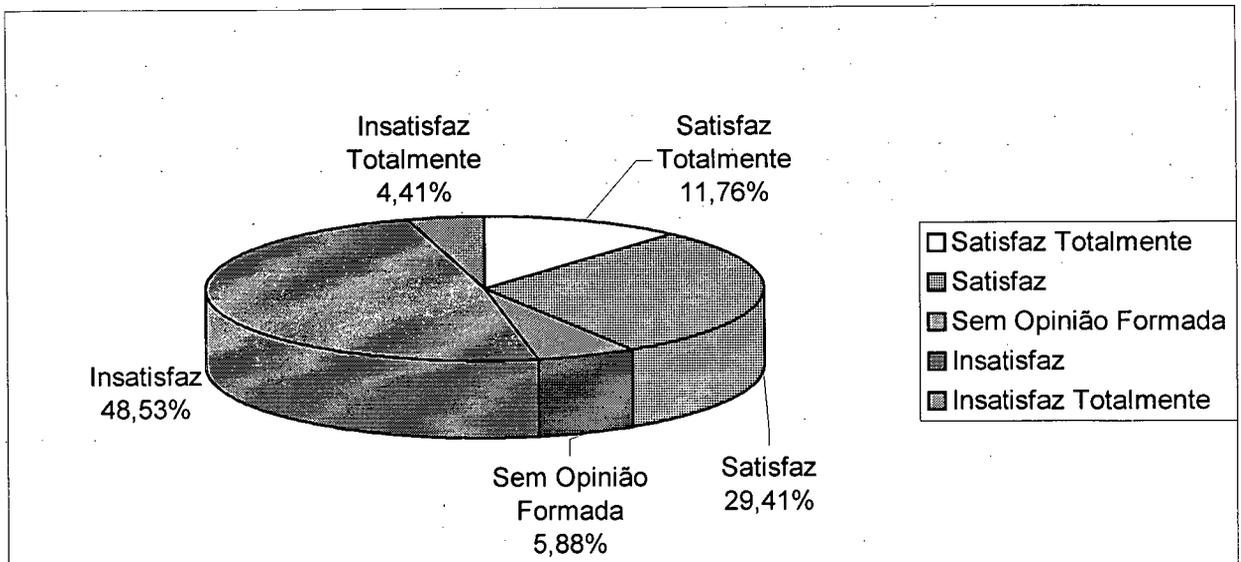
Gráfico 7 Recrutamento



Fonte: Paulo Renato Weimar

Já na segunda questão pertencente a esta mesma parte, abordando o processo e procedimentos de seleção de pessoas encontrou-se os seguintes dados mostrados no gráfico 8, que segue:

Gráfico 8 Seleção



Fonte: Paulo Renato Weimar

Observa-se que a situação de insatisfação nos processos de seleção, filtragem e escolha de pessoal adotada pelas IES, não satisfazem às suas chefias com um percentual total de 52,94%, portanto, entendemos que ao relacionarmos o gráfico anterior com este agora analisado, fica evidenciado que estes processos não estão realizando as necessidades das chefias setoriais, que os mesmos não possuem um quadro funcional competente, o que acarreta em uma imagem negativa tanto da chefia como da IES.

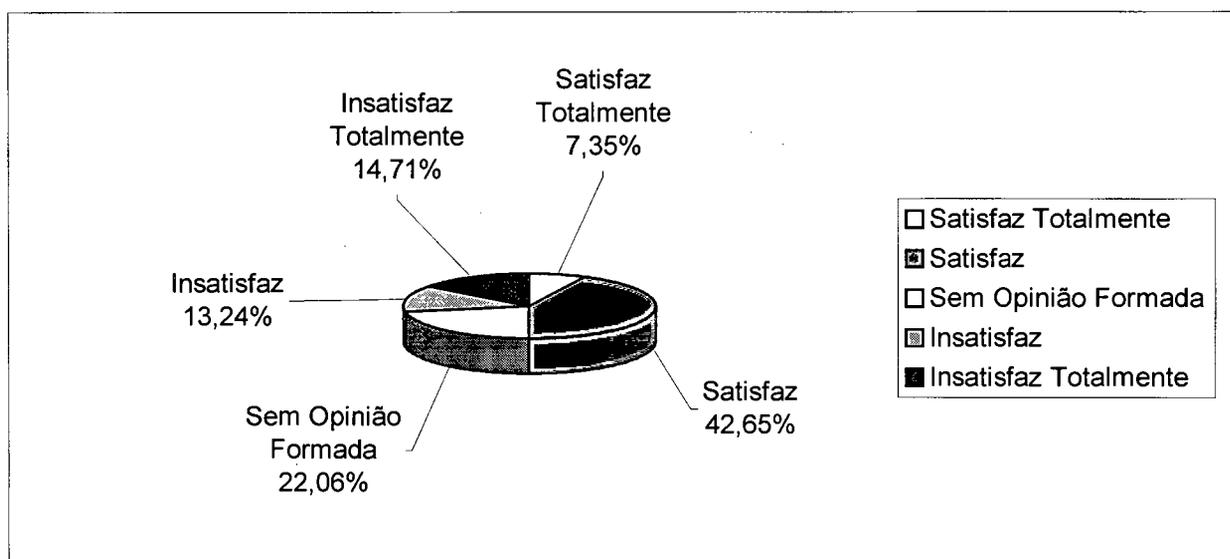
É necessária às organizações possuírem um processo de recrutamento e seleção adequados a sua necessidade de mão-de-obra com vistas a ter um quadro funcional integrado aos objetivos e metas traçados pela alta cúpula da empresa e ao contrário disso as IES mantêm processos obsoletos de atração e seleção de seus funcionários.

Não obtendo a integração das pessoas com as diretrizes elaboradas, não se consegue que as pessoas tenham o espírito de equipe.

Com referência a terceira questão, onde se aborda o sistema de treinamento e desenvolvimento, é fato observar que o conceito fornecido aos participantes é o conceito que as organizações adotam nos dias atuais. Sabe-se que o trinômio ensino-pesquisa-extensão, fazem parte da conceituação adotada pelas IES quando se menciona o fator treinamento, aprimoramento e desenvolvimento, as mesmas consideram esta forma de aprimoramento pessoal e funcional como capacitação funcional.

Observa-se no gráfico 9 que segue, a situação de satisfação por parte das chefias, mas, o ponto importante nesta análise é o percentual dos pesquisados que não tem opinião formada chegando a metade do fator de satisfação.

Gráfico 9 Treinamento e Desenvolvimento



Fonte: Paulo Renato Weimar

É possível entender que o conceito de treinamento e desenvolvimento difere na IES das organizações intituladas comumente de empresas ou indústrias. Quando as organizações investem nas pessoas, estas já possuem em seus planejamentos uma carreira dimensionada para que o funcionário retribua o investimento efetuado é o que não acontece nas IES os treinamentos, e os desenvolvimentos não são dimensionados de acordo com a área onde o funcionário encontra-se lotado, este treinamento fica ao critério do próprio

funcionário, que por muitas vezes o faz apenas para cumprir obrigações com a IES.

Com referência a este ponto menciona-se as Leis de Diretrizes e Base LDB que forçam as IES optarem por capacitar seus quadros de docentes para obterem um conceito nacional melhor, de qualquer maneira, sem um planejamento estruturado com a necessidade do mercado para onde as mesmas mandam os seus produtos, os alunos.

Na questão número quatro observa-se o sistema ou processos estabelecidos pelas IES no que diz respeito aos benefícios sociais, que pode ser observado na tabela 2.

Tabela 2 Benefícios Sociais

Fatores	Quantidade	Percentual
Satisfaz você totalmente	0	0%
Satisfaz você	4	5,88%
Você não tem opinião formada	22	32,35%
Insatisfaz você	37	54,41%
Insatisfaz você totalmente	5	7,35%

Fonte: Paulo Renato Weimar

Fica evidenciado que as IES não possuem um programa de benefícios sociais que atenda as necessidades de seus funcionários, pois os percentuais de insatisfação somados chegam a 61,76%, confrontado a um percentual de satisfação de 5,88%. Sabemos que o homem possui necessidades muito parecidas com as organizações. Necessidades estas que as organizações podem satisfazer fazendo uso de fatores que complementem o pacote de compensações que as mesmas costumam dar aos seus funcionários, no intuito de motiva-los a produzirem mais e com melhor qualidade.

Uma das formas de atração de mão-de-obra e manutenção dos efetivos das organizações são os chamados benefícios sociais, que além de elevar

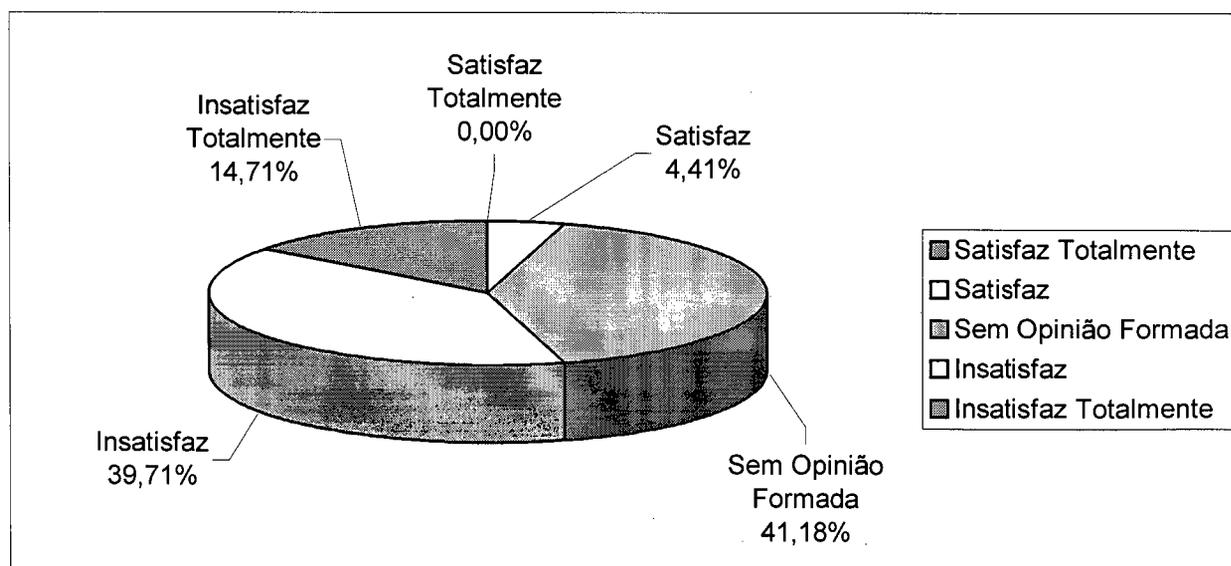
o nível motivacional, cria um sentimento de comprometimento da parte do funcionário para com a organização, também chamado de contrato psicológico.

Estes processos muito auxiliam as organizações a fortalecerem o vínculo entre empregador e empregado, fato este que não se observa nas IES, visto que as mesmas não possuem planos ou processos de benefícios sociais.

Ao analisar-se os dados obtidos na questão número cinco, apresentadas pelo gráfico 10, no fator avaliação de desempenho encontramos um percentual de insatisfação geral de 54,42% demonstrando que a forma de avaliação do desempenho funcional adotado pelas IES não encontra respaldo na opinião das chefias. Este fato aponta que os processos adotados pelas IES não avaliam corretamente o desempenho de seus funcionários, efetuando-se um cruzamento com as questões de número 2 e 4 da primeira etapa fica evidenciado que a área de qualificação e o tempo de permanência no cargo podem interferir no desempenho de suas funções, uma vez que a possibilidade das pessoas acomodarem-se por não ter perspectivas de crescimento.

Ainda mais se considerarmos o fator apresentado de não ter opinião formada, o que pode indicar uma falta de aspiração profissional assim corroborando com as questões de recrutamento e seleção desta segunda etapa do instrumento de pesquisa.

Gráfico 10 Avaliação de Desempenho



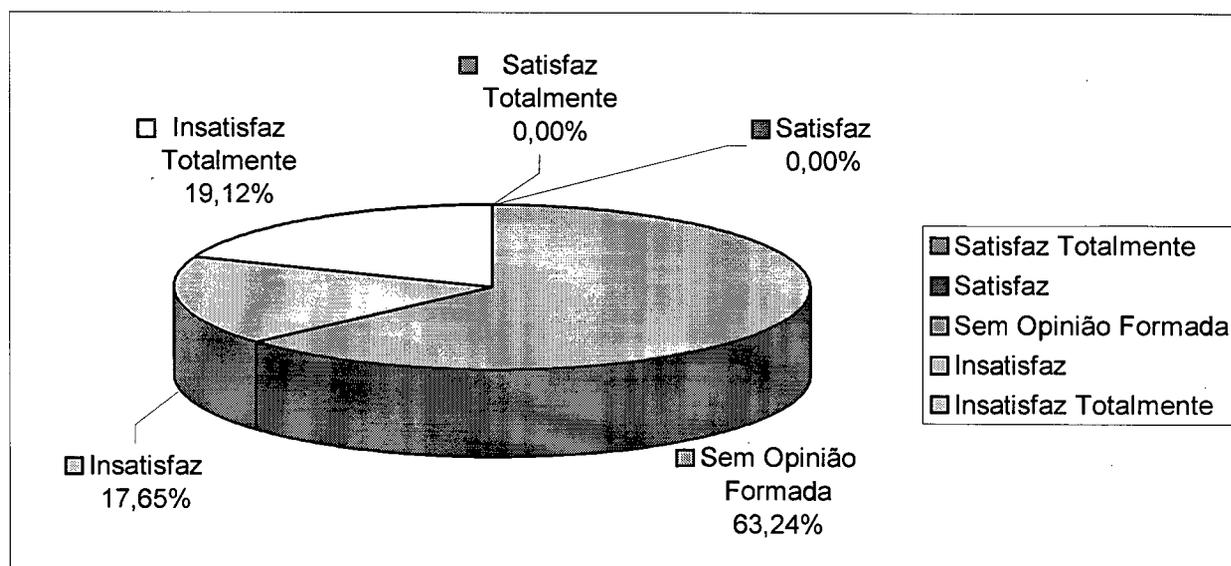
Fonte: Paulo Renato Weimar

Quando observamos os dados obtidos na questão número seis relativa a carreira funcional, ou comumente chamado de plano de carreira, apresentada no gráfico 11 que segue na próxima página, nota-se que a grande maioria dos pesquisados deixaram de emitir a sua opinião, um percentual de 41,18%, acredita-se que por desconhecimento das políticas ou até mesmo a inexistência dos mesmos, torna-se possível afirmar isso, pois, o fator de insatisfação geral somado indicando um percentual de 36,77% demonstra que as IES que possuem planos ou os apresentam aos seus subordinados, possuem falhas e que não atendem as aspirações pessoais e profissionais.

Quando uma pessoa não tem possibilidade de crescimento dentro de uma organização, esta possivelmente em pouco tempo se retira da mesma, mas até que este fato aconteça o seu rendimento, a sua qualidade e produtividade caem aos níveis mais baixos possíveis.

Este fato de certo modo encontra-se ligado aos procedimentos executados pela administração de recursos humanos, pois, esta área procura obter a eficiência operacional através da eficácia gerencial fazendo uso de ações efetivas em busca da economicidade organizacional.

Gráfico 11 Carreira Funcional



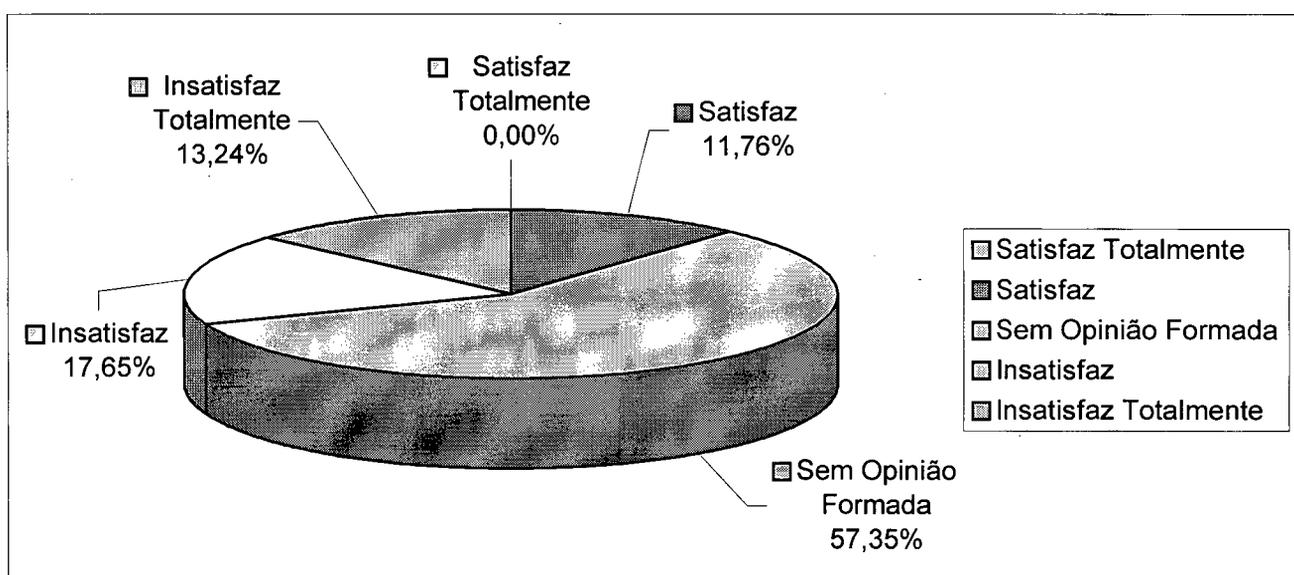
Fonte: Paulo Renato Weimar

Em outras palavras, as empresas planejam estrategicamente ações que possam aliar os objetivos organizacionais aos objetivos e necessidades de seus funcionários, de forma que ambos caminham ao mesmo lado, num sentido figurado.

É desta forma que estas organizações estão preparadas para obterem o máximo de seus subordinados efetivando assim a administração de recursos humanos de uma forma que se possa obter informações reais no que tange o comportamento humano em geral.

Um outro componente ligado ao fator carreira é o componente da política salarial observado na questão de número sete sendo identificada no gráfico 12 representado a seguir.

Gráfico 12 Política Salarial



Fonte: Paulo Renato Weimar

Ambos os fatores encontram-se correlacionados visto que não pode haver uma política salarial completa sem que se estabeleça uma carreira funcional.

Os dois possuem uma conotação de manutenção da gestão de recursos humanos além de facilitar a implantação de uma avaliação de desempenho consistente e orientada para os objetivos organizacionais.

Observa-se que a proporção dos percentuais pouco se modificou no que diz respeito da falta de opinião mantendo-se acima da média percentual, e, que os índices de insatisfação também mantiveram as mesmas proporções indicando a falta de ambos os fatores.

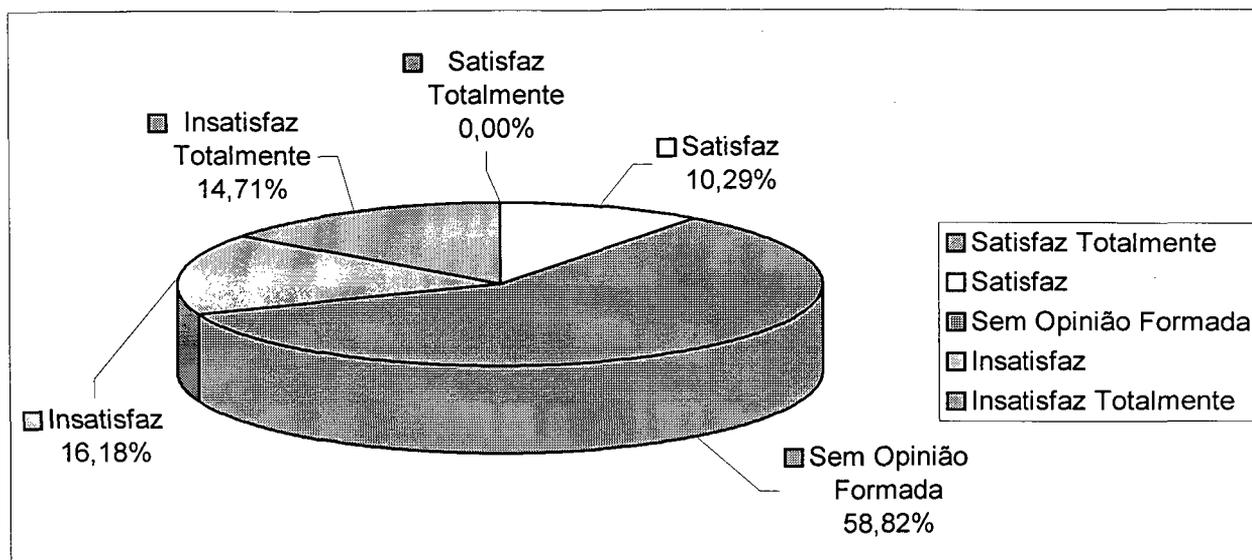
Uma política salarial que pelo menos atenda as necessidades humanas permite que a organização obtenha um certo nível de qualidade e produtividade de seus subordinados, mas, quando esta não existe é notório que as pessoas não dêem o máximo de rendimento, desde o mais simples cargo ao diretor executivo, os papéis dentro de uma organização se transformaram tanto na sua denominação como na sua atitude a tal ponto que, os funcionários não são apenas mão-de-obra que executa tarefas mecânicas predeterminadas, são antes de tudo parceiros e colaboradores, portanto pessoas humanas.

Quando a organização possibilita a qualificação de seus colaboradores, torna-se possível investir neste campo tão fundamental, pagando-se melhor. Formas diversas de pagamentos foram implantadas por organizações de ponta, todas voltadas para satisfação das necessidades básicas de seus parceiros e colaboradores, visando não só atender a estas, mas também, como base para a satisfação pessoal e profissional.

A amplitude dos cargos foi aumentada, permitindo uma melhor escolha da carreira a seguir. O interesse pela pesquisa interna, gerando uma competição ética, permite a revitalização dos recursos humanos, transformando-o em uma área pró-ativa, cuja participação encontra-se hoje em todas as esferas da vida do colaborador e parceiro dessas organizações.

Agindo desta forma, pode, a organização, optar por diversas formas de pagar a contraprestação de serviços; participação nos lucros, quotas de sociedade, gratificações e etc.

Outro componente que vem somar aos dois anteriores é o fator dos critérios de promoção e incentivos, referente à questão número oito, indicada no gráfico 13 que segue na próxima página.

Gráfico 13 Critérios de Promoção e Incentivos

Fonte: Paulo Renato Weimar

Se efetuarmos uma comparação aos outros dois fatores anteriores desta etapa é visível a manutenção das médias o que vem comprovar o que até aqui se afirma com relação aos procedimentos de manutenção da força de trabalho dentro de parâmetros de produtividade e motivação por parte de uma administração de recursos humanos pró-ativa.

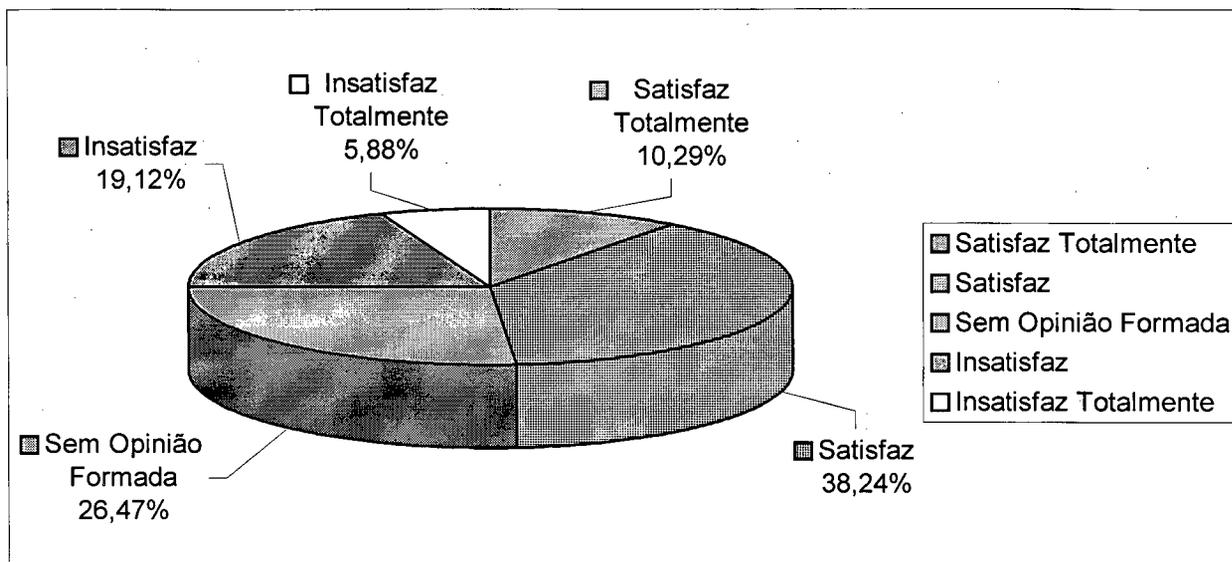
Os fatores de insatisfação no geral ficam muito próximos e também ao falta de opinião formada. É fato que as IES possuem programas e critérios de promover e incentivar os seus colaboradores, mas é visível que estes procedimentos ou programas não estão realizando o que se propõem.

Os critérios de incentivos que as mesmas adotam não trazem a satisfação das necessidades das pessoas em suas estruturas, visto que estes dados partem de suas chefias, e de onde se pode deduzir que, de acordo com o grau de cultura e formação que os mesmos possuem, dados estes, já analisados na primeira etapa, demonstra que os mesmos conhecem e tem acesso a informações atualizadas do mercado e de suas inovações no campo humano, este é o diferencial que aqui fica visível.

A penúltima questão desta segunda etapa envolve o subsistema ou procedimentos de administração de pessoal, ou comumente chamado de departamento de pessoal das IES.

Como foi analisado nas situações anteriores os subsistemas ou processos, nesta questão de número nove, representada pelo gráfico 14, demonstra que:

Gráfico 14 Dados Funcionais Trabalhistas



Fonte: Paulo Renato Weimar

Este subsistema ou procedimento possui um alto nível de satisfação no geral e é realizado pela administração de recursos humanos que as IES adotam. Nem deve ser ao contrário, pois, estes processos e procedimentos realizados neste subsistema seguem apenas o estipulado pela Legislação Trabalhista vigente no Brasil. Observando-se o índice do fator de falta de opinião, demonstra que as chefias sabem que existem formas melhores de administrar seus funcionários.

Um exemplo vivenciado pelo pesquisador/mestrando é com referência ao chamado “cartão ponto”.

As formas de controle, estabelecidas pela tecnocracia burocrática, vão caindo por terra sendo a mais freqüente a não utilização do cartão-ponto, este procedimento proporcionam ao executivo um aumento na velocidade do controle de entrada e saída dos colaboradores.

Outro fator preponderante é que, sem a utilização do cartão não há pagamentos de horas-extras que no caso das IES, na questão da docência, este pagamento não é efetuado.

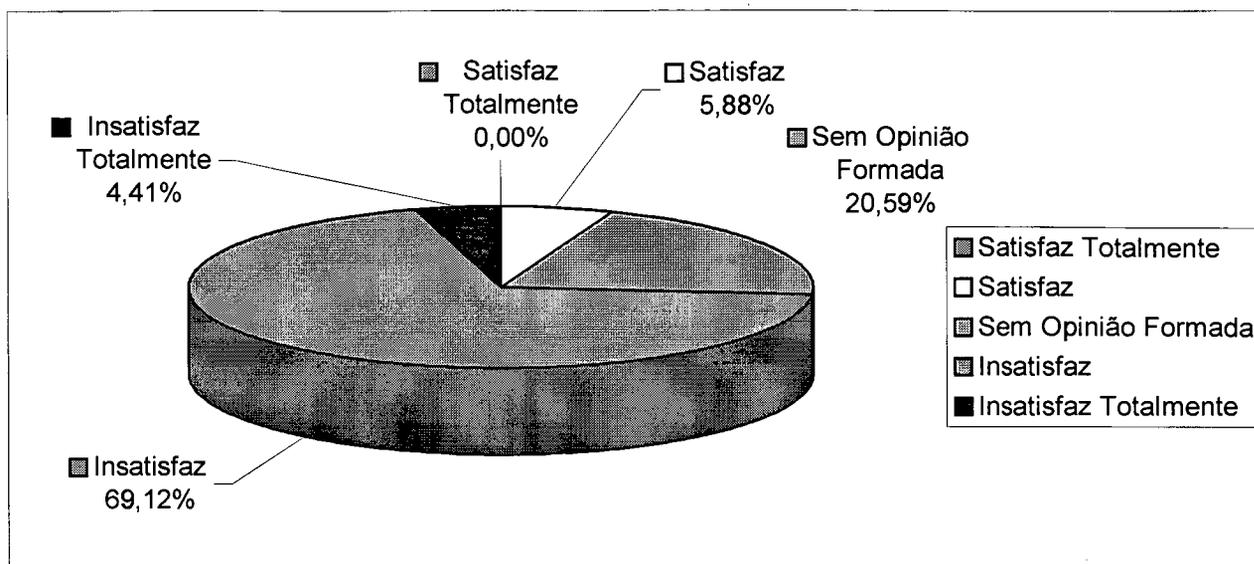
Nas organizações de ponta, quando algum funcionário permanece além do expediente normal, utilizam estes, da prerrogativa de compensar os dias em que eventualmente precise sair antes de seu horário, quer seja para resolver problemas pessoais ou outros de sua necessidade.

Demonstra assim, a organização, a aplicação do respeito e a confiança ao seu parceiro/colaborador, permitindo-lhe maior liberdade, este passara a corresponder com uma maior responsabilidade no trabalho. A empresa adapta-se as necessidades de seus colaboradores e nem por isso perde o seu controle.

No nível de administração do pessoal, no até agora chamado departamento de pessoal, inovações estão acontecendo, em virtude da tecnologia e o estudo do estilo de algumas organizações que sempre tiveram sucesso, mas que hoje estão falindo ou pedindo concordatas.

O impacto desta situação no mercado não pode passar sem uma análise, por este motivo o estudo aqui foi efetivado com a finalidade de poder traçar as novas tendências e soluções para a gestão de negócios e seres humanos.

A última questão enfoca a administração de recursos humanos ou seus processos num contexto geral, esta questão vem demonstrar que as IES possuem processos, mas que não fazem bom uso dos mesmos no que diz respeito a administrar seres humanos como fica demonstrado não gráfico 15 que segue na página seguinte:

Gráfico 15 Área de Administração de Recursos Humanos

Fonte: Paulo Renato Weimar

Observa-se facilmente a grande insatisfação das Chefias pesquisadas nas IES. Se a liderança encontra-se insatisfeita com relação às políticas, processos e procedimentos adotados para gerenciar-se pessoas, é inegável que a qualidade dos serviços prestados, o senso de equipe, a integração pessoal e funcional não existam, em contra partida, é certo que os conflitos existam em um número cada vez maior, os apadrinhamentos e o desinteresse por parte dos funcionários para com os objetivos organizacionais sejam mais salientes.

Sem uma administração de recursos humanos a IES, deixa de aproveitar o potencial das pessoas que a fazem organização como um organismo vivo. Não há saúde organizacional os objetivos e as metas determinadas são cumpridas de qualquer forma por seus colaboradores, apenas para verem-se livres de seus compromissos diários.

4.4 Interpretação dos dados da terceira etapa

A terceira etapa possui questões que se procuraram demonstrar como se encontra a administração de recursos humanos no que diz respeito ao aspecto motivacional, possuindo questões de dupla entrada formando uma escala

de informações relativas à satisfação ou insatisfação a cada um dos subsistemas, sob a visão da chefia das diversas áreas pesquisadas das IES.

Na primeira questão desta terceira etapa onde se aborda o estilo gerencial, portanto, a forma de liderança da alta administração, sobre a visão das chefias pesquisadas, encontramos os dados demonstrados na tabela 3 que segue.

Tabela 3 Estilo Gerencial Humano

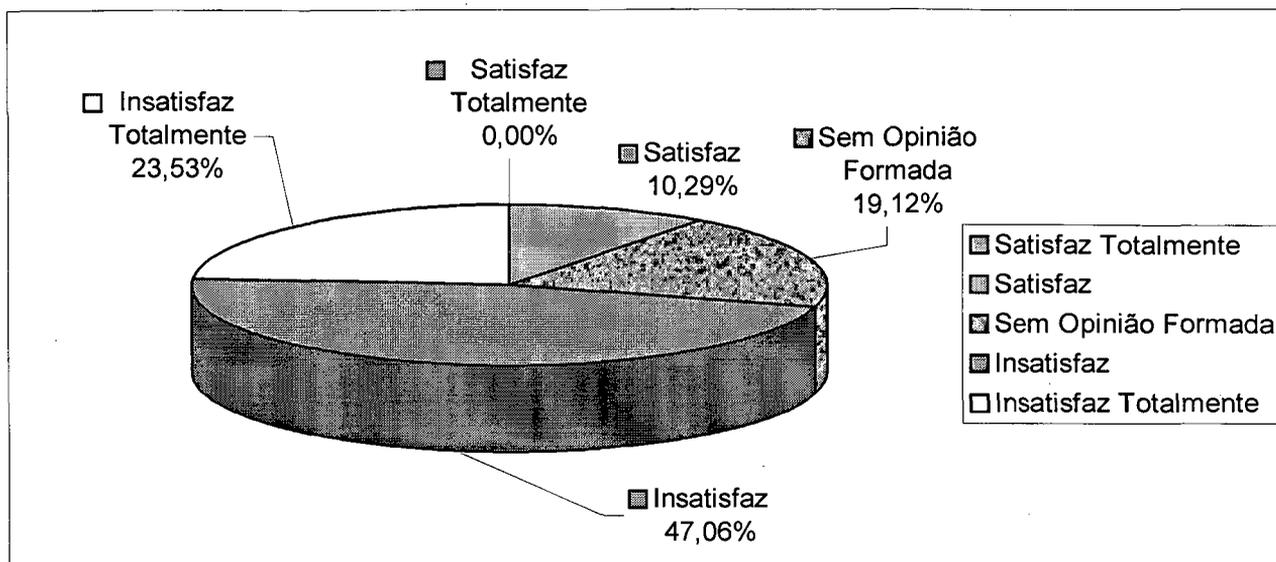
Fatores	Quantidade	Percentual
Satisfaz você totalmente	08	11,76%
Satisfaz você	19	27,94%
Você não tem opinião formada	14	20,59%
Insatisfaz você	17	25,00%
Insatisfaz você totalmente	10	14,71%

Fonte: Paulo Renato Weimar

Efetuando a desconsideração do dado de não formação de opinião observa-se um equilíbrio entre a satisfação total geral e o seu inverso, a insatisfação, demonstrando que as chefias dividem-se quanto às formas de administrar seus subordinados e até mesmo serem administrados.

Aqui entra o choque causado pela falta de acompanhamento tecnológico e pela falta de adaptação da estrutura da IES as novas tendências do mercado, com os valores, crenças e sentimentos humanos, demonstrando já na primeira questão que a forma de liderança humana ainda não foi implantada nas estruturas das mesmas.

A segunda questão, desta terceira parte, faz correlação com as levantadas na segunda etapa, abordou-se o fator investimentos de cunho motivacional, tendo sido obtido os dados que seguem no gráfico 16 que é demonstrado na página seguinte:

Gráfico 16 Investimentos Motivacionais

Fonte: Paulo Renato Weimar

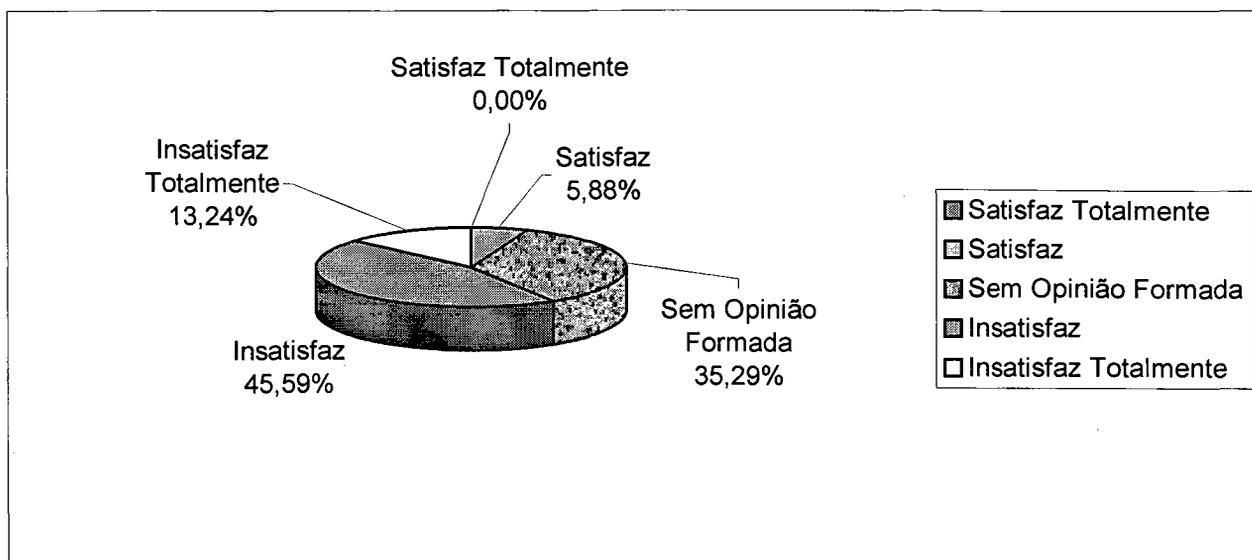
Demonstra este que o grau de insatisfação geral dos pesquisados comprova a forma de como os mesmos administram seus subordinados. Se a chefia encontra-se insatisfeita com as políticas de incentivos que possuem conotação motivacional, é claro que esta insatisfação transmuda-se para as técnicas de liderança, fazendo com que se tenha um clima de insegurança dentro das IES.

Outra observação é de que, a área de recursos humanos não cumpre o papel fundamentado neste trabalho, e, portanto, não há administração dos valores morais das pessoas.

Ao demonstrar o seu grau de insatisfação, as chefias, confirmam que sabem, conhecem e possuem capacidades de administrar pessoas de forma a motivá-las a uma produtividade maior, mas que, são impedidos de assim procederem, tendo em vistas as estruturas completamente formalizadas e verticalizadas das IES que não permitem uma flexibilidade maior de adaptação às novas tendências.

Quando questionados a respeito das aplicações pertinentes ao aperfeiçoamento, efetuando-se aqui a conotação de investimento, correlacionando esta terceira questão, com a finalidade de confronto com a questão anterior, foi observado os índices representados no gráfico 17 que segue na próxima página:

Gráfico 17 Investimentos ao Aperfeiçoamento



Fonte: Paulo Renato Weimar

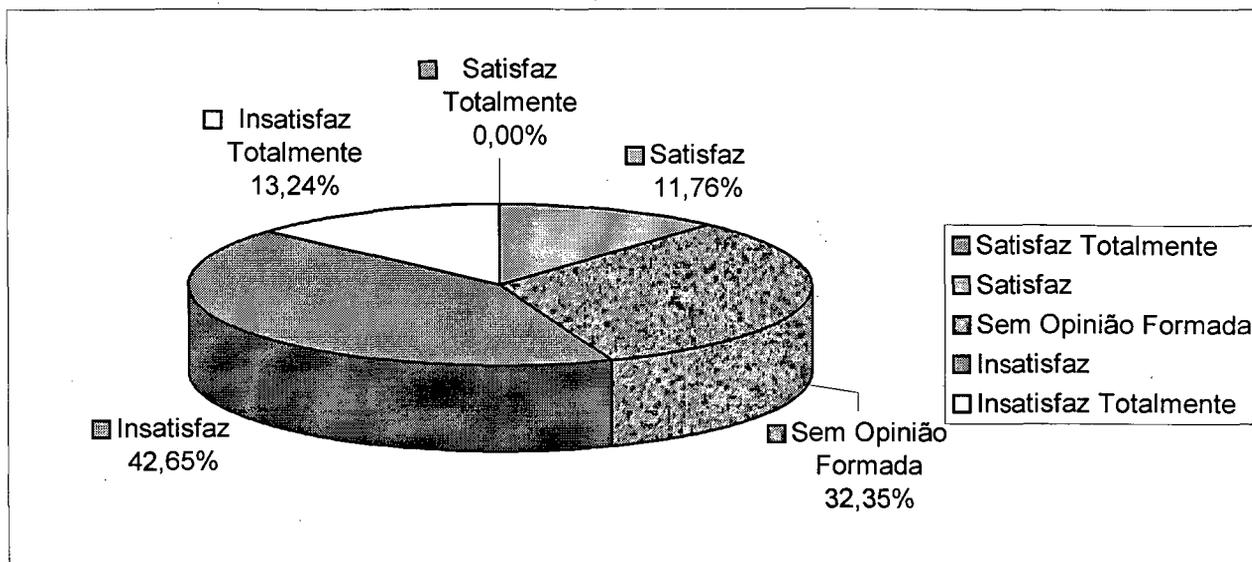
Novamente, ao demonstrar o seu grau de insatisfação, as chefias, confirmam que sabem, conhecem e possuem capacidades de administrar pessoas, e que, também conhecem e sabem a importância de cumprir com as necessidades de aperfeiçoamento de seus subordinados.

Nas organizações uma forma de avaliação do desempenho das chefias é efetuada pelo cumprimento de objetivos e metas, desta forma é possível efetuar a cobrança de um desempenho melhor quer seja da chefia, pela alta administração, quer seja dos subordinados pelo efeito cascata.

Este tipo de procedimento não é efetuado nas IES, as determinações são ditadas sem a participação das pessoas que não sabem como cumpri-las. Observa-se a confirmação das respostas anteriores nesta questão, demonstrando a fidelidade dos dados obtidos neste trabalho.

Quando se trata na quarta questão, o fator de acompanhamento das necessidades humanas e o atendimento destas necessidades por parte das IES, as chefias demonstram o que segue no gráfico 18 na página seguinte:

Gráfico 18 Acompanhamento das Necessidades Humanas



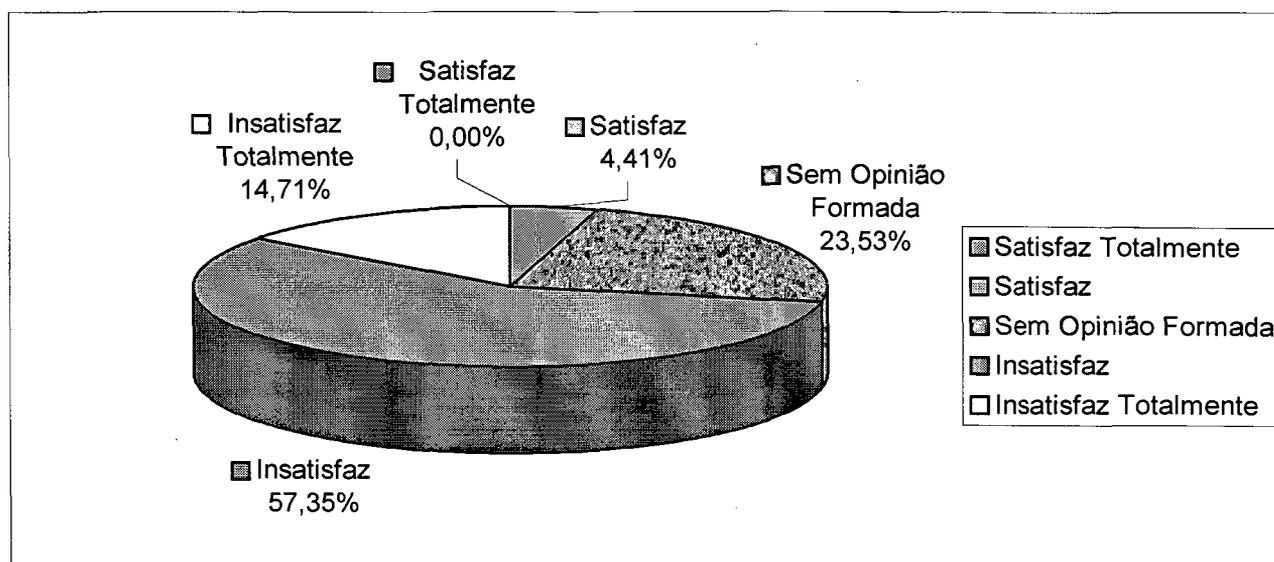
Fonte: Paulo Renato Weimar

Esta questão reflete o equilíbrio que vem se mantendo até então nas questões motivacionais através das respostas dadas dos pesquisados. Esse reflexo se dá por falta de procedimentos mais adequados das estruturas de administração de recursos humanos das IES. Sem o acompanhamento das necessidades humanas pelas organizações estas não conseguem manter-se competitivas no mercado globalizado dos dias atuais.

Se a organização não se importa com as necessidades de seus subordinados, porque estes têm de preocupar-se com as necessidades da organização?

A interrogação acima explica os índices obtidos na pesquisa, a falta de motivação é clara, e se expressa nos procedimentos de liderança e prestação de serviços a clientela das IES. Compete a estas, desenvolverem programas que possibilitem a realização e a satisfação das necessidades de seus efetivos.

A penúltima questão desta terceira etapa efetua um fechamento nas questões de políticas e diretrizes que podem ser planejadas, no que diz respeito de planos estratégicos dirigidos as pessoas, tendo sido encontrada as situações que se apresentam no gráfico 19 que segue na próxima página:

Gráfico 19 Planos Estratégicos

Fonte: Paulo Renato Weimar

Neste fechamento observa-se que as IES não planejam estratégias relativas ao ser humano, ainda que estas as efetuem, o fazem de forma muito tímida e inadequada à velocidade do mercado atual.

Pode ser emitida neste caso uma opinião pessoal, de que, ao deixar de lado o aproveitamento de todas as potencialidades de desempenho e potenciais de seus subordinados, as IES, encontram-se deslocadas da realidade, além de correrem o risco de que, com a falta destes planos causem o reflexo de insatisfação dos seus subordinados, passando ao seu produto final, que por sua vez seja transmitido ao mercado de trabalho, gerando assim um efeito cascata ao contrário, que pode espelhar na falta de oportunização do produto final das IES, por este mesmo mercado.

Observa-se ainda que, o equilíbrio e concentração do grau de insatisfação total são freqüentes e muito próximo, corroborando com o que já foi mencionado neste trabalho.

A última questão desenvolve o fator do respeito pelas opiniões e iniciativas, um dos itens mais importantes, pois, demonstra a crença ou descrença da dimensão humana por parte das IES. Esse fator envolve a administração de recursos humanos como um todo, de certa forma, para este

trabalho, efetua uma avaliação da maneira pela qual as IES procedem quando estabelecem as suas estruturas de gestão humana.

A Tabela 4 que segue, demonstra os índices obtidos através da aplicação do instrumento de pesquisa chegando-se aos seguintes resultados:

Tabela 4 Respeito Pelas Opiniões e Iniciativas

Fatores	Quantidade	Percentual
Satisfaz você totalmente	04	5,88%
Satisfaz você	12	17,65%
Você não tem opinião formada	22	32,35%
Insatisfaz você	19	27,94%
Insatisfaz você totalmente	11	16,18%

Fonte: Paulo Renato Weimar

Apesar de um percentual de 32,35% deixar de formar a sua opinião, observa-se que no grau de insatisfação parcial temos o percentual de 27,94% que por si só já é maior que o grau de satisfação geral total, 23,53%, demonstrando assim a descrença das capacidades humanas por parte das chefias relativas aos seus comandados.

Este fato está completamente ligado às possibilidades de treinamento, desenvolvimento, carreira, e avaliação de desempenho e potencial, segmentos que nas IES não são efetuados de maneira que venham a corroborar com os objetivos e metas traçadas.

Se a organização descrê do potencial das pessoas como quer que as mesmas cumpram as suas determinações e entendam quais são os objetivos organizacionais estrategicamente traçados?

Esta indagação reflete a situação encontrada na pesquisa deste trabalho, as IES ainda precisam adaptar as estruturas de administração de recursos humanos a uma realidade mais contemporânea, para poderem administrar melhor os seus patrimônios humanos.

A imagem de uma organização é a imagem que o cliente quer ver, se as pessoas são desmotivadas, sofrem por não ter suas necessidades sociais, profissionais e pessoais resolvidas, se são tolhidas em suas iniciativas, não recebem investimento para o seu aproveitamento, não possuem expectativas de crescimento, este sintoma passa ao seu cliente.

V CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo reservou-se espaço para as conclusões gerais sobre a pesquisa bem como para as recomendações de cunho empírico para futuras pesquisas complementares.

5.1 Conclusões

Como não foi permitida a totalidade de liberdade de interpretação aos pesquisados fica demonstrado que a maioria das chefias, não estão atualizadas com as tendências de gerenciamento de pessoas.

Observa-se também que mesmo sendo, as IES, empresas que possibilitam a transmissão de conhecimento científico atualizado, estas estão despreparadas para enfrentar os problemas de pessoal, pois possuem o sistema de administração de recursos humanos arcaicos nas suas estruturas.

Fica claro que as IES desconhecem o conceito de “*Benchmarking*”, ou seja, uma espécie de banco de informações estas não trocam as informações e não as fornecem com medo que seus “segredos” sejam copiados por suas concorrentes.

Portanto esta premissa esta refletida na participação das suas chefias nas tomadas de decisões, pois se entende planejamento estratégico como a adequação de toda a colaboração disponível para um propósito comum.

É visível que os administradores das IES esqueceram que além do planejamento, da organização, da direção e do controle, possui outras ferramentas que possibilitam atuar de uma forma mais apropriada, criando o seu próprio estilo administrativo, ferramentas estas que nos trazem as ciências puras da Psicologia, da Filosofia e da Sociologia.

De maneira que ao analisar-se a pesquisa como um todo, observa-se que os objetivos foram cumpridos de forma a lograr o êxito esperado, pois identificou-se as práticas da administração de recursos humanos, por meio de análise documental, formando a base teórica deste trabalho.

Identificou-se qual a visão dos dirigentes das IES com relação às práticas da administração de recursos humanos, visto que os mesmos não querem ou não possuem autonomia para implanta-las ou melhora-las.

Analisou-se a concepção dos dirigentes de recursos humanos sobre a práxis adotada de administração de recursos humanos, tendo sido observado que os mesmos conhecem e possuem capacidade para administrar pessoas, o que talvez não permita que este fato ocorra em uma proximidade a realidade das organizações em geral, é a sua estrutura formal e rígida.

Avaliou-se o apoio das práticas da administração de recursos humanos no gerenciamento de pessoas através dos dirigentes, que apontou o fato de não serem utilizados os modelos abordados neste trabalho.

Também se avaliou o grau de satisfação dos dirigentes de administração de recursos humanos em relação às práxis adotadas, que acabou demonstrando que os mesmos encontram-se insatisfeitos e que sabem que esta prática retilínea impede que seus subordinados produzam melhor com uma melhor qualidade.

5.2 Recomendações

Partindo destas assertivas é possível tecer alguns comentários para que, mesmo que de forma pretensiosa, elaborar um modelo para o gerenciamento das pessoas, já que a fórmula arcaica utilizada na atualidade mostra-se acanhada para os questionamentos atuais e precisa ser substituída.

É um erro das IES pensar que o estudo de cada parte de um sistema explica o seu todo, este é sempre maior que a soma de suas partes, e uma compreensão mais válida advém do entendimento da dinâmica desse todo devem, estas abrirem os olhos para uma visão compartilhada do todo, reconhecendo que as partes, na medida em que quanto mais atuarem juntas, potencializaram a força do todo de forma exponencial, isso significa crescimento demonstrando a maestria pessoal da liderança integrativa, sendo uma outra maneira de demonstrar transparência na forma de pensar.

Quem observa, por sua vez, não interpreta “a” realidade, mas sim, a “sua” realidade individual, um universo resultante de todos os conhecimentos trabalhados pelas mais variadas crenças que orientam as suas mente.

Os administradores ligados ao velho paradigma imaginam que as atribuições da empresa em relação aos funcionários são basicamente econômicas, dizem: “trata-se apenas de uma questão de salários”. Um salário justo é apenas um item de um processo bem mais amplo.

Algumas IES já caminham no sentido de oferecer outros benefícios, como planos de saúde, alimentação ou transporte subsidiados, mesmo com estes avanços, porém, conserva-se ainda um tipo de visão mecanicista, na qual o empregado equivale a uma máquina, mas, o potencial humano vai, além disso, e, promovê-lo é uma das orientações do pensamento desta nova era.

Uma IES que funcione nos moldes tradicionais é organizada hierarquicamente à maneira de uma pirâmide, em cujo, o ápice está a cúpula diretiva, centralizadora das decisões, pretensa conhecedora do que é melhor para a organização e em geral pouco afeita a ouvir as informações provenientes da base, essa atitude rouba a responsabilidade e inibe a criatividade dos níveis inferiores, dissociando esses funcionários da empresa e de suas metas globais.

As IES devem procurar otimizar o rendimento geral dos funcionários passando obrigatoriamente pelo estabelecimento de canais de comunicação sinceros e confiáveis. Esta nova forma de se relacionar e trocar informações que a mesma acarreta, dão chances de novas perspectivas de crescimento para todos os envolvidos nesta forma de agir, os colaboradores passam a ser seres positivos.

As chefias devem administrar convenientemente a massa de novidades geradas por esse diálogo e por todos os avanços do conhecimento remete a uma função “digestiva” fundamental neste modelo proposto para as IES.

A adaptabilidade, a abertura às mudanças e a aceitação do novo é o que permitirá as IES sobrevivam; os dinossauros já dominaram a Terra, mas, a incapacidade de adaptar seus corpanzís às condições então geradas os varreram da superfície do planeta.

Se as IES, manterem estruturas pesadas e de pouca permeabilidade em assimilar a torrente de informações e a velocidade com que estas chegam diariamente são candidatas a seguir os passos daqueles seres pré-históricos.

A cúpula diretiva das IES, dentro deste contexto tem a função de motivar de cima para baixo, com novos princípios de conduta, na verdade, estes irão passar a agir mais como líderes do que como chefes, na concepção formal, para isso, precisam não só abrir-se ao diálogo franco e aprender a extrair sínteses positivas das diferenças de opinião como também, vivenciar em seu próprio interior a disposição de mudar.

Estas transformações devem ser trabalhadas pelas IES, tanto na assimilação das novidades como na reciclagem de todas as crenças que, compõem os seus modelos de mundo e mercado, esta se lidando aqui, exatamente com as descrições da realidade aproximadas e ~~sempre~~ passíveis de revisão que caracterizam o pensamento do executivo do novo milênio, voltado para o planejamento estratégico.

Devem as IES, estimularem a criatividade de seus colaboradores que é o primeiro passo e o mais fascinante aprendizado para que a mudança se instale de modo definitivo em suas estruturas, rompendo assim com o formalismo cético.

Partindo do estudo das necessidades humanas, as IES podem conceber uma verdadeira parceria entre Capital x Trabalho e Empresa x Funcionários, desenvolvendo uma política social, consistente, coerente e justa que é o fundamental para que as mesmas, possam entender e escutar as necessidades de seus colaboradores.

As IES devem ainda, promove-los sob um prisma de três óticas: como pessoas, porque realmente o são, como profissionais, porque precisam destes, e como cidadãos, pois fazem parte da raça humana. É somente desta forma que podemos atingir a plena confiança dos mesmos e conduzi-los para o fim comum da organização a que fazem parte.

As IES devem praticar a gestão participativa, através de comissões e subcomissões, constituídas de representantes de todos os escalões,

garantindo a participação inclusive nos resultados, é desta forma que podem motivar os seus colaboradores para um comprometimento e engajamento pessoal e profissional no sentido da melhoria contínua no que se refere à qualidade, produtividade e economicidade.

Devem as IES traçar as suas metas na visão do crescimento e do aperfeiçoamento contínuo, com isso crescem todos os que trabalham na organização, passando a ter melhores salários, mais benefícios e oportunidades, cresce também a comunidade com a geração de mais empregos, impostos e o incentivo a criação de novas empresas e com isso cresce o País, que para se desenvolver precisa da produção de empresas fortes e criativas, fato este que as IES contribuem de sobremodo com seu produto final.

A IES moderna não pode mais sobreviver com mão-de-obra, precisa é de cérebros-de-obra, que saibam pensar juntos, que saibam colaborar juntos, que saibam fazer juntos a união.

5.3 Contribuições a futuros estudos

Desta forma estabelece-se possíveis questionamentos para próximos estudos científicos que podem ser desenvolvidos por pesquisadores com a finalidade de sedimentar as bases de uma administração de recursos humanos em uma primeira vista sobre o aspecto do produto da IES:

- Qual o nível motivacional do aluno egresso da IES?
- Qual a percepção de mercado do aluno egresso hoje, comparada com a que possuía enquanto aluno?
- Qual o reflexo que os alunos possuem da estrutura que a IES adota, quando inseridos no mercado de trabalho?
- Os alunos encontram dilemas na aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos em sala de aula quando estão inseridos na estrutura das IES?

Numa segunda possibilidade, as inferências se dão sobre a estrutura organizacional:

- De que forma a estrutura organizacional interfere na práxis da administração de recursos humanos?
- Como a estrutura organizacional pode modificar a cultura adotada para se administrar às pessoas de uma IES?
- Como uma estrutura ou arquitetura organizacional pode auxiliar na administração de recursos humanos?

E finalizando podemos inferir sobre o poder, colocando o termo de descentralização e delegação no contexto do mesmo:

- O poder espelha a forma de administrar seres humanos nas IES?
- A delegação de tarefas e atividades encontra relação com as potencialidades das pessoas nas IES?
- A centralização do poder em uma pequena cúpula administrativa possibilita a autonomia e o auto-gerenciamento das metas humanas nas IES?

Entretanto, sabe-se que IES tem, e terá cada vez mais um papel importante na solução da maioria dos nossos problemas humanos e sociais, poderá tentar ajudar, e esta é uma questão de respeito aos direitos humanos, pois, através da educação ou aprendizagem coletiva estaríamos trabalhando este assunto de uma forma grupal, potencializando a inteligência, a ajuda mútua e permitindo uma evolução em conjunto.

VI REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANSOFF, H. Igor, Estratégia empresarial, São Paulo: McGraw - Hill, 1977.
- AQUINO, Kleber P. de. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 1980.
- BARROS, Claudius D'Artagnan C. de. Qualidade e Participação: o caminho para o êxito. São Paulo: McGraw-Hill, 1980.
- BENNIS, Warren, A invenção de uma vida, São Paulo: Campus, 1999.
- BERGAMINI, Cecília W. Psicologia aplicada à administração: psicologia do comportamento organizacional. São Paulo: Atlas, 1987.
- _____, Avaliação do desempenho humano na empresa, São Paulo: Atlas, 1983.
- _____, Psicologia Aplicada a Administração de Empresas, São Paulo: Atlas, 1987.
- _____. Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional. São Paulo: Atlas, 1980.
- BISSI, Guy P., Motivação para o Trabalho Administração do Treinamento, Caxias do Sul: Apostila, Curso SENAI, 1986.
- BOMFIM, David. Pedagogia no Treinamento: correntes pedagógicas no treinamento empresarial. R.Janeiro: Qualitymark, 1995.
- BOOG, G.G., et al., Manual de Treinamento e desenvolvimento, São Paulo: Atlas, 1994.
- BRIDGES, William. Um mundo sem emprego. São Paulo: Makron Books, 1995.
- BRUYNE, P. de et al. Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica. Rio de Janeiro: F. Alves, 1977.
- CARAVANTES, Geraldo R. Recursos humanos estratégicos para o terceiro milênio: Peak Performance Program & programação Neurolingüística. Porto Alegre: CENEX/ FACTEC/ AGE, 1993.
- _____. Teoria geral da administração: Pensando & fazendo. Porto Alegre: AGE, 1998.
- CARVALHO, Antonio Vieira de. Treinamento de Recursos Humanos, São Paulo: Livraria Pioneira, 1988.

CASTELLI, Geraldo. Excelência na prestação de serviços: uma abordagem prática, Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

CASTRO, C. de M. A prática da pesquisa. São Paulo: McGraw-Hill, 1978.

CERVO, Amado L., BERVIAN, Pedro A. Metodologia Científica, São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto, Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____ Recursos Humanos - Edição Compactada, São Paulo: Atlas, 1986.

CHIZZOTTI, Antonio. Pesquisa em ciências humanas e sociais, São Paulo: Cortez, 1991.

CHUNG, Tom, Qualidade começa em mim: manual neurolingüístico de liderança e comunicação, São Paulo: Maltese, 1995.

COLOSSI, Nelson et. al. Políticas de recursos humanos em instituições universitárias: um estudo multicaso na Furb, Unoesc, Univali, Unisul, Univille, Blumenau: Revista Negócios, v.2,n 3, p 25-33, abr/jun. 1997.

CONTANDRIOPOULOS, André-Pierre et al. Saber preparar uma pesquisa: definição, estrutura, financiamento, São Paulo: H CITEC ABRASCO, 1999.

DELOURENZO NETO, Antonio, Sociologia Aplicada a Administração - Acrescida da Sociologia das Organizações, São Paulo: Atlas, 1987.

FERREIRA, Antonio C., Empresa, Como Organizar e Dirigir, Rio de Janeiro: Ediouro, 1991.

FLIPPO, Edwin B. Princípios de administração de pessoal. São Paulo: Atlas, 1970.

FREIRE, P. Educação e Mudança. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1979.

FREITAS, Iêda Maria A. C. SILVEIRA, Amélia. Avaliação da educação superior. Florianópolis: Insular, 1997.

GARCIA, L.H., SEGRE, L.M., TAVARES, S.R.S. Os Percalços dos Programas Participativos em Empresas. São Paulo: Atlas, 1998.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas, 1991.

_____ Administração de recursos humanos: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GOUBERT, Juan, Testes para a Admissão em Empresas, Rio de Janeiro: Ediouro, 1991.

- GRAÇA, Maria O.P., Recrutamento e Seleção, Curitiba: Apostila Curso PERSONE, 1987.
- GRILLO, Antonio Niccoló. Desenvolvimento de pessoal nas universidades: em busca da qualidade do ensino superior, Florianópolis: Insular, 1996.
- HERZBERG, Frederich. Como se faz para motivar os funcionários, São Paulo: Biblioteca Harvard, 1975.
- KATZ, Daniel, KAHN, Robert L. Psicologia social das organizações. São Paulo: Atlas, 1987.
- KÖCHE, J.C. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa. Petrópolis: Vozes, 1997.
- KOTTER, John, Liderando mudança, São Paulo: Campus, 1999.
- LAKATOS, Eva, Metodologia do Trabalho Científico, São Paulo: Atlas, 1985.
- LEITE, D., MARTINI, R. Ensino superior e LDB: a passagem do formal para o real. Brasília: Educação Brasileira, 1991.
- LEITE, Márcia de Paula. Reinvidicações Sociais dos Metalúrgicos. In: Processo e Relações do Trabalho no Brasil, Coordenadoras, Fleury, M^a Tereza Leme & Fischer, Rosa M^a, págs. 97 a 121, São Paulo: Atlas, 1987.
- LODI, João Bosco, Presidência na Empresa, São Paulo: Pioneira, 1988.
- _____ Recrutamento e Seleção de Pessoal, São Paulo: Pioneira, 1986.
- MARTINS, Gilberto de A. Manual para a elaboração de monografias e dissertações, São Paulo: Atlas, 2000.
- MASLOW, Abraham, Personality and motivation, New York: Harper, 1954.
- MATTAR, F. Pesquisa em marketing: metodologia, planejamento, execução e análise. São Paulo: Atlas, 1992.
- MAXIMIANO, Antonio C.A. Teoria Geral da Administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada. São Paulo: Atlas, 2000.
- MAZZOTTI, A. J. Alves e GEWANDSZNAJDER, Fernando. O método nas ciências naturais e sociais: Pesquisa quantitativa e qualitativa, São Paulo: Pioneira, 1999.
- McKENNA, Regis. Competindo em tempo real: estratégias vencedoras para a era do cliente nunca satisfeito. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

_____, Regis. Estratégias de Marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

MENDONÇA, Luiz Carvalheira. Participação na organização: Uma Introdução aos seus Fundamentos, Conceitos e Formas, São Paulo: Atlas, 1987.

MOLLER, Claus, O Lado Humano da Qualidade: maximizando a qualidade de produtos e serviços através do desenvolvimento das pessoas, São Paulo: Pioneira, 1992.

MORAES, Celso, Liderança e Chefia, Caxias do Sul: Apostila Curso SENAI, 1985.

NICOLETTO, Hugo, Inventário de Motivação, Blumenau: Apostila Curso ASTEC, 1986.

ODIORNE, Geroge S., Treinamento por Objetivos: Uma abordagem Econômica do Treinamento Administrativo, Rio de Janeiro: Interciência, 1979.

OHMAE, Kenichi. Começando de novo. HSM Management, 11 nov. /dez., pág. 06-10, 1998.

_____. Os novos limites da empresa. HSM Management, maio/junho, pág. 22 a 26, 1998.

PETERS, Ton. Prosperando no caos, São Paulo: Habras, 1989.

PIZANI, Eliani M., Psicologia Geral, Caxias do Sul: EDUCS, 1985.

PONTES, B.R., Administração de Cargos e Salários, São Paulo: LTR, 1988, (Cap.2, 3,4 e 5).

RAMOS, Alberto Guerreiro, A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações, Rio de Janeiro: FGV, 1989.

RIZZON, Pedro, Princípios Básicos de Gerência por Objetivos, Caxias do Sul: Apostila Curso EBERLE S/A, 1986.

ROCHA, J.A. Oliveira. Administração de recursos humanos, Minho: Universidade do Minho, 1996.

RUAS, Roberto. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário de reestruturação, São Paulo: São Paulo em perspectiva, v. 1, n. 11, p. 42-53, 1997.

RUIZ, J.A. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.

SALERNO, Mário Sérgio. Produção, Trabalho e Participação: CCQ e Kanban numa nova imigração japonesa. In: Processo e Relações do Trabalho no Brasil, Coordenadoras, Fleury, M^a Tereza Leme & Fischer, Rosa M^a, págs. 179 a 202, São Paulo: Atlas, 1987.

- SALOMÃO, José, Manual Prático de Auditoria, São Paulo: Brasilienses Coleções, 3 vol., 1985.
- SCHONBERGER, Richard J., Técnicas Industriais Japonesas: nove lições ocultas sobre a simplicidade, São Paulo: Pioneira, 1986.
- SCHWARTZ, Peter. A Arte da Previsão: planejando o futuro em um mundo de incertezas. São Paulo: Página Aberta, 1991.
- SEMLER, Ricardo. Virando a própria mesa: Uma história de sucesso empresarial made in Brasil, São Paulo: Best Seller, 1988.
- SENGE, Peter M., A Quinta Disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem, São Paulo: Best Seller, 1990.
- SERSON, José, Curso Básico de Administração de Pessoal: Acrescida de Auditoria Interna de Recursos Humanos, Rio de Janeiro: Tribunais, 1990.
- SHELL, Edmond, Supervisory Skills a Didactic Game, Cranford U.S.A.: Didactic Systems INC, 1970.
- SILVA, Jr. João Reis. Qualidade total no ensino superior: ideologia administrativa e impossibilidade teórica. APANED 17. Caxambu 1994 (mimeo).
- SIMÕES Jr., José Geraldo. O pensamento vivo de Karl Marx. São Paulo: Martin Claret Editores, 1985.
- STRAUB, D.W. Validating instruments in MIS research. AHS Quarterly: june, 1989.
- STORCH, Sérgio. Discussão da Participação dos Trabalhadores na Empresa. In: Processo e Relações do Trabalho no Brasil, Coordenadoras, Fleury, M^a Tereza Leme & Fischer, Rosa M^a, págs. 132 a 160, São Paulo: Atlas, 1987.
- TRIGUEIRO, Michelangelo G.S. Indicadores de qualidade na universidade: Um desafio para a avaliação institucional. Revista a Busca da Qualidade. São Paulo: IBRAQS, v, 1, n. 6, p. 320-30, nov/dez. 1994.
- VAN MAANEN, J. Qualitative methodology. Newbury Park (CA): Sage Publications, 1983.
- WILLIAN, Stevenson, Handling Conflict in Management, Cranford U.S.A.: Didactic Systems INC, 1968.
- YODER, Dale. Administração de pessoal e relações industriais. São Paulo: Mestre Jou, 1989.
- ZALEZNIK, A. O Poder e a Mente Empresarial. São Paulo: Livraria Pioneira Editom, 1981.

VII ANEXOS

1. MODELO DE QUESTIONÁRIO

**UFSC - UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRANDO: PAULO RENATO WEIMAR**

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Solicita-se a todos os participantes a colaboração a pesquisa que esta sendo efetivada.

Esta serve para identificar-se os princípios de administração de recursos humanos e os índices motivacionais das pessoas que atuam nas IES (Instituições de Ensino Superior) de Santa Catarina.

Não é necessária a identificação do questionado, sendo assim preservada a identidade do participante bem como de sua IES.

1ª ETAPA

As perguntas que seguem servem para identificar grau de responsabilidade, conhecimento, tempo de serviço que o pesquisado tem na IES.

1) Área de formação: (entendendo a formação como a área específica do conhecimento maior do pesquisado)

Ciência da Administração	
Ciência da Educação	
Ciência Contábil	
Ciência Humana	
Ciência Social	
Ciência Jurídica	
Ciências Exatas	

2) Área de qualificação completa: (entendendo a formação como o grau de cultura do pesquisado)

Pós Doutorado	
Doutorado	
Mestrado	
Especialista	
Graduado	
Em graduação	

3) Regime de trabalho: (compreende a forma de contrato de trabalho executado pelo pesquisado na sua IES)

40 horas	
20 horas	
Regime hora/aula (horista)	

4) Tempo de serviço na sua função atual: (entendendo-se o tempo de atuação na sua função e/ou cargo atual)

Menos de 1 ano	
De 2 a 4 anos incompletos	
De 4 a 6 anos incompletos	
Mais de 6 anos	

5) Cargo que ocupa: (entendendo que o cargo e/ou função são as tarefas e atribuições exercidas)

Função de confiança	
Gerência	
Chefia	
Responsável	

6) Idade atual:

Menos de 20 anos	
De 20 a 30 anos incompletos	
De 30 a 40 anos incompletos	
De 40 a 50 anos incompletos	
Mais de 50 anos	

7) Sexo:

Masculino	
Feminino	

2ª ETAPA

As perguntas a seguir servem para identificar os cinco (05) subsistemas da área de administração de Recursos Humanos (Recrutamento e Seleção, Cargos e Salários, Treinamento e Desenvolvimento, Benefícios Sociais e Departamento de Pessoal), e a o estilo adotado pela IES no que toca ao gerenciamento de seres humanos.

1) Na sua opinião, os procedimentos utilizados pela IES para o recrutamento, com o objetivo de atrair novos colaboradores potencialmente capazes de cumprir com as tarefas de seu setor: (entendendo que recrutamento é a forma de atrair mão-de-obra qualificada, para a reposição de eventuais perdas de fator humano).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

2) Os procedimentos adotados para a seleção pela IES, com o objetivo de escolher uma mão-de-obra que possa desenvolver as atividades pertinentes ao seu setor: (sabendo que a seleção são processos, técnicas e procedimentos que visam separar os melhores candidatos a uma vaga).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

3) Os processos de treinamento e desenvolvimento adotado pela IES para sanar as dificuldades operacionais dos seus colaboradores: (sabendo-se que treinamento possui o significado de programas que objetivam dar aos treinandos as condições mínimas necessárias para o exercício de um cargo qualquer e desenvolvimento como sendo programas que objetivam dar aos treinandos as melhores condições para poderem vir, no futuro exercer outros cargos).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

4) O sistema de benefícios sociais adotados pela IES para manter e motivar os subordinados pertencentes ao seu setor: (entendendo Benefício como algo que venha complementar o salário percebido e que satisfaça as necessidades tanto do pesquisado como de sua família)

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

5) O processo de avaliação de desempenho adotado pela IES para avaliar os colaboradores de seu setor: (entendendo-se por avaliação de desempenho e potencial a análise individual da síntese do trabalho de cada funcionário)

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

6) O sistema estabelecido de carreira funcional pela IES para os colaboradores de seu setor: (entendendo-se carreira como a possibilidade de progresso pessoal e funcional dentro da IES)

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

7) A política salarial determinada pela IES para os funcionários pertencentes ao seu setor: (entendendo-se a política salarial como um instrumento de delegação da direção com a finalidade de uniformizar a forma geral de pensar e decidir as questões de salário, fixar procedimentos comuns e respaldar as decisões das chefias).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

8) Os critérios estabelecidos de promoção e incentivos para os subordinados pertencentes ao seu setor pela IES: (entendendo-se critérios como fatores impessoais de avaliação medidos pelo desempenho, qualidade e produtividade).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

9) Os dados funcionais e trabalhistas pertinentes aos subordinados de seu setor, no que se refere a informações e documentos, por parte da IES: (entendendo as práticas funcionais como relações entre o empregado e o empregador de natureza econômico-social).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

10) A área de administração de recursos humanos de sua IES, num contexto geral: (entendendo a administração de recursos humanos como uma área prestadora de serviço aos demais departamentos).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

3ª ETAPA

As perguntas que seguem servem para identificar o interesse que a IES demonstra por seus parceiros e colaboradores do desenvolvimento de suas metas em atingir o sucesso através das pessoas.

1) O estilo gerencial humano adotado pela IES para com os funcionários pertencentes ao seu setor: (entendendo estilo gerencial como sendo a forma de agir, decidir, informar e liderar as pessoas).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

2) Os investimentos efetuados pela IES á nível de motivação funcional no que diz respeito ao grau de satisfação dos subordinados pertencentes ao seu setor: (entendendo investimento motivacional como a situação de trabalho que é caracterizada pela existência de um número de necessidades e objetivos e a forma pela qual os indivíduos as vêem satisfeitas)

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

3) Os investimentos pertinentes ao aperfeiçoamento para que os subordinados pertencentes ao seu setor, proporcionada pela IES: (entendendo-se aperfeiçoamento como sendo programas que objetivam dar aos treinandos as melhores condições para o exercício do cargo que ocupam).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

4) O acompanhamento das necessidades humanas, por parte da IES para com os subordinados de seu setor: (entendendo como sendo o acompanhamento formal dispensado pela organização na forma de assistência humana-econômica-psicológica).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

5) Os planos estratégicos traçados para o seu setor á nível de políticas e diretrizes, por parte da IES: (entendendo-se políticas e diretrizes como o consenso de normas e regras para atingir-se os objetivos e metas traçadas).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

6) O respeito pelas opiniões, iniciativas e projetos de mudanças elaboradas pelos funcionários de seu setor, por parte da IES: (entendendo-se opiniões como a iniciativa que os subordinados apresentam para cumprir com suas tarefas com qualidade e excelência).

Satisfaz você totalmente	
Satisfaz você	
Você não tem opinião formada	
Insatisfaz você	
Insatisfaz você totalmente	

Fonte: Paulo Renato Weimar