

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL**

**A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA  
SATISFAÇÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE DO  
AMAZONAS**

**MÁRCIA RIBEIRO MADURO TAVEIRA**

**FLORIANÓPOLIS**

**2002**

**MÁRCIA RIBEIRO MADURO TAVEIRA**

**A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA  
SATISFAÇÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE DO  
AMAZONAS**

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.

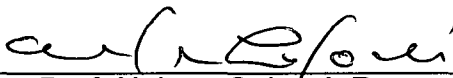
**Orientador: Nelson Colossi, Dr.**

**Florianópolis, Março de 2002**

# A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA SATISFAÇÃO DOS DOCENTES DA UNIVERSIDADE DO AMAZONAS

**Márcia Ribeiro Maduro Taveira**


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)

  
\_\_\_\_\_  
Walmir de Albuquerque Barbosa, Dr. (membro)

  
\_\_\_\_\_  
José Nilson Reinert, Dr. (membro)

## **DEDICATÓRIA**

### **A Deus**

Pelos momentos de conforto nas horas difíceis

### **A Marcelo**

Meu marido pelo amor, carinho e estímulo

### **A Genes e Mirtis**

Meus pais que dedicaram suas vidas a mim

### **A Fabiano e Fabíola**

Meus irmãos que estão buscando conquistar os  
seus objetivos profissionais

## AGRADECIMENTOS

À **Universidade do Amazonas** pela oportunidade de investir na qualificação técnico-científica.

Ao **Professor Doutor Nelson Colossi**, pela orientação competente do presente trabalho.

À **Professora Mestre Severina de Oliveira dos Reis**, pela amizade, constante incentivo e colaboração para a concretização deste trabalho.

Ao **Professor Mestre Luiz Irapuan Pinheiro**, pela cooperação e atenção dedicadas ao tratamento estatístico da pesquisa.

À **Professora Ignez Walders Ferreira Izquierdo** pela colaboração na correção gramatical deste trabalho.

Aos **colegas professores da Universidade do Amazonas** que participaram no fornecimento de dados para a consolidação da pesquisa.

A **todos** aqueles que, apesar de não citados, contribuíram para a consolidação deste trabalho.

## RESUMO

TAVEIRA, Márcia Ribeiro Maduro. **A influência da política de recursos humanos na satisfação docente da Universidade do Amazonas**. 2002. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi

No presente estudo, fundamentado no arcabouço teórico-empírico sobre política de recursos humanos e satisfação no trabalho e, mais especificamente, no "*Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoa*", proposto por Grillo (1996), verificou-se a satisfação/insatisfação dos docentes da Universidade do Amazonas, Instituição Federal de Ensino Superior, em relação aos componentes da política de recursos humanos (admissão, carreira, incentivo, aperfeiçoamento, desempenho, participação). É uma investigação feita através do método de estudo de caso, numa perspectiva sincrônica. É uma pesquisa de caráter descritivo e não experimental.

Palavras-chaves: Política de Recursos Humanos, Satisfação no Trabalho.

## ABSTRACT

TAVEIRA, Márcia Ribeiro Maduro. **A influência da política de recursos humanos na satisfação docente da Universidade do Amazonas.** 2002. 113 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

Orientador: Prof. Dr. Nelson Colossi

In the present study, based in the theory-empiric about politics of human resources and satisfaction in the work and, more specifically, in the “Continuous Cycle of Development of Personnel”, proposed by Grillo (1996), the satisfation/dissatisfation of the educational of the Universidade do Amazonas, college education Institution, was verified in relation to the components of the politics of human resources (admission, career, incentive, improvement, performance, participation). It is an investigation done through the method of case study, in a synchronous perspective, it is a research of descriptive and not experimental character.

Word-keys: Politics of Human Resources, Satisfaction in the Work.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	09
LISTA DE TABELAS.....	13
LISTA DE SIGLAS.....	14
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Tema e Problema de Pesquisa.....	16
1.2 Objetivos da Pesquisa.....	16
1.3 Justificativa .....	17
1.4 Apresentação Histórica e Caracterização da Universidade do Amazonas	18
1.5 Organização do Estudo .....	21
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>22</b>
2.1 A Instituição Universitária.....	22
2.2 Política de recursos humanos nas universidades .....	27
2.3 Componentes da Política de Recursos Humanos pelo Modelo de Grillo .	31
2.3.1 Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/CCDRH	31
2.3.2 Componentes do Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal - CCDP .....	33
2.4 Satisfação e motivação no trabalho .....	42
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>52</b>
3.1 Caracterização e Perguntas da Pesquisa .....	52
3.2 Delineamento e Delimitação da Pesquisa.....	53
3.3 População e Amostra .....	53
3.4 Coleta e Análise de Dados .....	55
3.5 Definição de Termos e Variáveis .....	56
3.6 Dados e Limitações da Pesquisa.....	58
3.6.1 Tipos e Coleta de Dados .....	58
3.6.2 Instrumento de Pesquisa .....	58
3.6.3 Técnicas de Análise de Dados .....	59
3.7 Limitações da Pesquisa.....	60
3.7.1 Quanto à Técnica de Coleta de Dados.....	60



<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS .....</b>	<b>61</b>
<b>4.1 Caracterização dos Professores Pesquisados.....</b>	<b>61</b>
<b>4.2 Análise dos Dados .....</b>	<b>65</b>
4.2.1 Política de Recursos Humanos.....	66
4.2.2 Participação .....	73
4.2.3 Aperfeiçoamento .....	74
4.2.4 Admissão .....	74
4.2.5 Carreira.....	76
4.2.6 Incentivos.....	82
4.2.7 Desempenho.....	88
4.2.8 Satisfação no Trabalho .....	89
<b>4.3 Análise da Percepção dos Docentes, Considerando a Titulação .....</b>	<b>94</b>
4.3.1 Verificação da Congruência ou Diferença de Percepção entre os Docentes com Diferentes Titulações .....	94
4.3.2 Percepção dos Docentes sobre a Satisfação em Relação aos Componentes de Recursos Humanos .....	98
<b>5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>99</b>
5.1 Recomendações.....	102
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>104</b>
<b>ANEXO .....</b>	<b>107</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1: Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos.....</b>	<b>31</b>
<b>Figura 2: Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal.....</b>	<b>33</b>
<b>Figura 3: Requisitos para o processo de admissão na universidade.....</b>	<b>35</b>
<b>Figura 4: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo o número de professores por área de ensino.....</b>	<b>61</b>
<b>Figura 5: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo o cargo.....</b>	<b>62</b>
<b>Figura 6: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo a titulação.....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 7: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo o tempo de serviço ....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 8: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo o regime de trabalho .</b>	<b>64</b>
<b>Figura 9: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo a idade .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 10: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo a definição do papel e dos requisitos necessários.....</b>	<b>66</b>
<b>Figura 11: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo a importância do trabalho.....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 12: Gráfico das oportunidades para docentes se capacitarem através de cursos, congressos, seminários, workshop, etc .....</b>	<b>67</b>
<b>Figura 13: Gráfico dos esforços para definir políticas de recursos humanos..</b>	<b>68</b>
<b>Figura 14: Gráfico das oportunidades para docentes se capacitarem através do incentivo à pesquisa, programas de mestrado/doutorado e extensão.....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 15: Gráfico da adequada divulgação da política de recursos humanos da FUA .....</b>	<b>69</b>
<b>Figura 16: Gráfico da estimulação dos docentes a participarem das decisões sobre atividades acadêmicas .....</b>	<b>70</b>
<b>Figura 17: Gráfico da importância dos cargos aos docentes.....</b>	<b>71</b>
<b>Figura 18: Gráfico da política de recursos humanos da FUA buscando obter uma situação de trabalho justa aos seus docentes .....</b>	<b>71</b>

<b>Figura 19: Gráfico da política de RH da FUA, constantemente revisada e adaptada conforme as necessidades da instituição .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 20: Gráfico dos docentes da FUA que estão familiarizados em relação à política de recursos humanos adotada pela instituição .....</b>	<b>72</b>
<b>Figura 21: Gráfico do docente que está motivado para participar e cooperar nos diversos programas de mestrado/doutorado e extensão, bem como outras ações desenvolvidas pela instituição .....</b>	<b>73</b>
<b>Figura 22: Gráfico do comprometimento com o crescimento profissional dos docentes .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 23: Gráfico da valorização da titulação acadêmica na seleção e contratação dos docentes .....</b>	<b>74</b>
<b>Figura 24: Gráfico da sistemática de concurso público praticado na FUA que garante a escolha daqueles efetivamente aptos para as suas funções .....</b>	<b>75</b>
<b>Figura 25: Gráfico do processo de seleção que garante a escolha daqueles efetivamente aptos para suas funções .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 26: Gráfico do plano de carreira que valoriza o desenvolvimento contínuo e o aprimoramento das atividades docentes .....</b>	<b>76</b>
<b>Figura 27: Gráfico dos docentes que estão satisfeitos com os níveis salariais que recebem.....</b>	<b>77</b>
<b>Figura 28: Gráfico do salário como principal fator de motivação para o trabalho docente na FUA.....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 29: Gráfico da atual política salarial adotada pelo Governo Federal adequada ao contexto das universidades brasileiras .....</b>	<b>78</b>
<b>Figura 30: Gráfico do plano de carreira adotado pelo MEC que está correspondendo com as expectativas das universidades brasileiras.....</b>	<b>79</b>
<b>Figura 31: Gráfico do sistema de carreira rígido e inflexível para a ascensão no magistério superior das universidades brasileiras .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 32: Gráfico da relação específica da categoria de assistente como adequada e indispensável para a instituição .....</b>	<b>80</b>
<b>Figura 33: Gráfico da relação específica à categoria de adjunto a ascensão como adequada e indispensável para a instituição.....</b>	<b>81</b>
<b>Figura 34: Gráfico da relação específica à categoria de titular a ascensão como adequada e indispensável para a instituição .....</b>	<b>81</b>

<b>Figura 35: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo os programas de orientação e benefícios oferecidos pela instituição .....</b>	<b>82</b>
<b>Figura 36: Gráfico dos docentes que se sentem satisfeitos com os programas de incentivos ao magistério superior oferecidos pelo MEC .....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 37: Gráfico do docente que se sente estimulado a desenvolver trabalhos técnicos e científicos.....</b>	<b>83</b>
<b>Figura 38: Gráfico da realização de esforços para que as condições de trabalho oferecidas aos docentes sejam adequadas .....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 39: Gráfico do esforço do setor de RH em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na FUA .....</b>	<b>84</b>
<b>Figura 40: Gráfico do que seja possível, na FUA, tornar o trabalho mais interessante e satisfatório para o docente .....</b>	<b>85</b>
<b>Figura 41: Gráfico do trabalho docente oferecendo oportunidades de auto-realização .....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 42: Gráfico do docente da FUA reconhecido e valorizado como pessoa, no ambiente de trabalho .....</b>	<b>86</b>
<b>Figura 43: Gráfico do docente da FUA estimulado à constantemente empregar sua criatividade.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 44: Gráfico da estabilidade como um fator importante de motivação para os docentes.....</b>	<b>87</b>
<b>Figura 45: Gráfico do trabalho docente da FUA em relação à satisfação das condições necessárias para manter sua família, tais como: alimentação, moradia, vestuário, saúde, educação, etc. ....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 46: Gráfico do mérito e desempenho que são fatores relevantes na política de carreira dos docentes.....</b>	<b>88</b>
<b>Figura 47: Gráfico da realização profissional no trabalho docente como um fator importante de motivação.....</b>	<b>89</b>
<b>Figura 48: Gráfico do trabalho docente como bastante estressante.....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 49: Gráfico do abandono de trabalho docente por outra oportunidade de emprego.....</b>	<b>90</b>
<b>Figura 50: Gráfico do sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado .....</b>	<b>91</b>

<b>Figura 51: Gráfico da utilidade do trabalho do docente, como útil e importante para a sociedade.....</b>	<b>91</b>
<b>Figura 52: Gráfico do trabalho geral docente reconhecido pela sociedade em geral .....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 53: Gráfico do trabalho docente como desafiante.....</b>	<b>92</b>
<b>Figura 54: Gráfico do trabalho docente como monótono e entediante .....</b>	<b>93</b>
<b>Figura 55: Gráfico do trabalho docente na FUA oferecendo condições e perspectivas de futuro .....</b>	<b>93</b>

## LISTA DE TABELAS

- Tabela 1: Distribuição da população-alvo por área de ensino da UA e o número de questionários a ser respondido ..... 54**
- Tabela 2: Na FUA, o docente está motivado para participar e cooperar nos diversos programas de mestrado/doutorado e extensão, bem como outras ações desenvolvidas pela instituição..... 94**
- Tabela 3: Estabilidade como um fator importante de motivação para os docentes ..... 95**
- Tabela 4: Salário como principal fator de motivação para o trabalho docente na FUA ..... 96**
- Tabela 5: Abandono do trabalho docente por outra oportunidade de emprego97**

## LISTA DE SIGLAS

**CCDP:** Ciclo Contínuo de Desenvolvimento Pessoal

**CCDRH:** Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos

**FACED:** Faculdade de Educação

**FUA:** Fundação Universidade do Amazonas

**FUNASA:** Fundação Nacional da Saúde

**ICLH:** Instituto de Ciências Humanas e Letras

**IFES:** Instituições Federais de Ensino Superior

**MEC:** Ministério da Educação

**RH:** Recursos Humanos

**UA:** Universidade do Amazonas

## 1 INTRODUÇÃO

A administração de uma universidade requer a participação de um número maior de pessoas do que em outras instituições, por ser uma organização complexa, que precisa adaptar-se às exigências do progresso científico e tecnológico. Se as organizações universitárias pretendem acompanhar a modernização dos tempos, deve-se começar pelas pessoas que nelas trabalham, pois o impulso alavancador da modernização está nas pessoas, nas suas habilidades e conhecimentos, na sua criatividade e inovação, na sua inteligência e na sua competência.

Diante disso, nunca é demais enfatizar a necessidade das instituições universitárias dedicarem atenção especial aos docentes que assumem responsabilidades para garantir o funcionamento e o alcance dos objetivos institucionais. Para atender às necessidades dos docentes, é preciso adotar uma política de recursos humanos que enfatize a universidade como organização essencialmente voltada para a qualificação dos seus recursos humanos. Assim sendo, a universidade é o lugar onde se discutem e se projetam os rumos da cultura regional e nacional.

Por isso, ela deve se preocupar em buscar o desenvolvimento permanente dos docentes, isto é, capacitar a aprender novas habilidades e obter novos conhecimentos, modificando atitudes e comportamentos, permitindo ampliação da competência profissional de cada docente. O presente estudo pretendeu analisar a Universidade do Amazonas, objeto desta pesquisa, sobre os aspectos relacionados aos seus recursos humanos, enfocando a política de recursos humanos adotados e necessários para o cumprimento de sua missão.



## **1.1 Tema e Problema de Pesquisa**

As constantes mudanças políticas, sociais e econômicas têm levado as Instituições Federais de Ensino Superior - IFES a analisarem suas estruturas na busca de padrões mais elevados para seu funcionamento. Com isso, algumas instituições estão criando mecanismos para a melhoria do ensino dos cursos de graduação e pós-graduação; de apoio intensivo à pesquisa; de estímulo à criatividade e empenho na extensão e de desenvolvimento permanente dos docentes.

O desenvolvimento docente, como um processo de mudança que procura, através da política de recursos humanos, medir a relação entre satisfação e trabalho, é um dos meios que vem sendo enfatizado por algumas instituições. A política de recursos humanos, ao mediar a relação entre satisfação e trabalho na universidade, desempenha um papel relevante no processo de construção da identidade universitária. Com base na literatura sobre satisfação no trabalho e políticas de recursos humanos, formulou-se o seguinte problema de pesquisa:

**Qual a influência da política de recursos humanos da Universidade do Amazonas na satisfação de seu corpo docente?**

## **1.2 Objetivos da Pesquisa**

Esta pesquisa teve como objetivo geral analisar a política de recursos humanos adotados pela Universidade do Amazonas – UA e sua relação com a satisfação de seus docentes, visando contribuir para melhorar o desempenho dos professores. Neste sentido, a partir da definição dos componentes que integram a política de recursos humanos das Instituições de Ensino Superior, estabeleceram-se os seguintes objetivos específicos:

- a) identificar os componentes que integram a política de recursos humanos na Universidade do Amazonas;
- b) verificar a percepção dos docentes sobre os componentes da política de recursos humanos que influenciam na satisfação no trabalho;
- c) verificar a congruência ou as diferenças de percepção entre os docentes de diferentes titulações;
- d) identificar as possíveis diferenças de satisfação entre os docentes das diferentes áreas de ensino da Universidade do Amazonas;
- e) sugerir ações ou práticas alternativas para a melhoria da política de recursos humanos da Universidade do Amazonas.

### 1.3 Justificativa

É comum se observar, nos mais diferentes tipos de organizações, uma certa preocupação em relação à satisfação dos seus membros com a política de recursos humanos. Os resultados obtidos neste trabalho poderão servir para uma melhor compreensão e para o reestudo da política de recursos humanos da Universidade do Amazonas, com possíveis implicações no desempenho das atividades docentes. A percepção da importância do tema ocorre porque os problemas relativos às políticas de recursos humanos e à qualidade de trabalho do corpo docente em instituições de ensino superior têm levado administradores e dirigentes universitários a buscarem alternativas para torná-las mais eficientes e eficazes em relação aos seus objetivos de ensino, pesquisa e extensão.

Esse fato fica evidenciado na Universidade do Amazonas, que procura discutir o real alcance da política de recursos humanos para o desenvolvimento docente. Essa noção de desenvolvimento, na verdade, está ligada ao desejo de realizar um contínuo progresso na vida profissional e pessoal de cada docente. Nesse sentido, pretende-se que este trabalho seja aproveitado de maneira prática,

subsidiando a Universidade do Amazonas no melhor conhecimento de sua realidade, abrindo novos horizontes para a avaliação de suas políticas institucionais e para a implementação de estratégias mais eficazes de ação administrativa.

A literatura mostrou que a satisfação no trabalho está associada aos componentes que norteiam a política de recursos humanos, isto é: admissão, carreira, incentivo, aperfeiçoamento, desempenho e participação. Este estudo justifica-se, pois pretende comprovar esta afirmação. Estes componentes estão fortemente ligados ao crescimento dos docentes nas organizações universitárias e se complementam, à medida que são implementados. As conclusões finais geraram sugestões que contribuirão com o desenvolvimento organizacional direcionado ao contexto do ensino, da pesquisa e da extensão.

#### **1.4 Apresentação Histórica e Caracterização da Universidade do Amazonas**

No dia 17 de janeiro de 1909, foi fundada a Escola Universitária Livre de Manaus, formada pelas Faculdades de Engenharia Civil, Agrimensura e Agronomia, de Ciências e Letras, de Ciências Jurídicas e Sociais, de Medicina, Farmácia, Odontologia e Curso de Parteiras. A idéia da criação da universidade, lançada em meio sobremaneira hostil, conforme um de seus fundadores, foi a de reconquistar, para convívio científico e literário a elite intelectual de então, entregue a especulações puramente egoísticas, de natureza mercantil, compreensível durante o fastígio da borracha.

A partir de 13 de julho de 1913, passou a denominar-se Universidade de Manaus e através, da Lei n.º 728, de 29 de setembro desse ano, teve concedido pelo Estado, o usufruto do prédio situado à Avenida Joaquim Nabuco, onde então funcionava o Palacete de Obras Públicas. Em janeiro de 1914, todos os cursos já estavam transferidos para as novas instalações. Em 1926, face ao quadro de desolação que vivia a cidade de Manaus e às medidas restritivas do Governo Federal, a universidade chegaria ao fim, como tal (UNIVERSIDADE DO AMAZONAS).

Algumas unidades isoladas subsistiram como Unidades de Ensino Superior, mantidas pelo Governo do Estado do Amazonas, mas foram desaparecendo por carência de recursos financeiros. Sobreviveu o Curso de Direito que, em 1949, passou para o âmbito federal e, depois, veio a ser incorporado pela Universidade do Amazonas. Entre a década de 40 e início da década de 60, foram criadas pelo Governo do Estado, a Escola de Serviço Social de Manaus (1941), a Faculdade de Economia (1958) e a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras (1961), integradas, posteriormente, à estrutura da Instituição (UNIVERSIDADE DO AMAZONAS).

O novo momento do ensino superior no Amazonas deu-se com a aprovação da Lei Federal nº 4.069-A, de autoria do Senador Arthur Virgílio Filho, que criou a Fundação Universidade do Amazonas – FUA, em 12 de junho de 1962. A partir de então, foi instalado o Conselho Diretor da Fundação, em 23 de junho de 1963, e elaborado seu Estatuto, cuja aprovação deu-se através do Decreto nº 53.699, de 13 de janeiro de 1964. Desde 10 de janeiro de 2001, vigora o novo Estatuto da Universidade do Amazonas, de acordo com parecer CES 723/2000, homologado pelo despacho do Ministro da Educação em 28/08/2000 e pela Portaria do MEC nº 1344/2000, conforme consta dos processos 23001.0001455/98-99 (UNIVERSIDADE DO AMAZONAS).

Instalada em 17 de janeiro de 1965, em homenagem à antiga Escola Universitária Livre de Manaus, a Universidade do Amazonas – UA, ao longo desses anos, vem-se consolidando como uma das principais fontes de conhecimento, pesquisa e extensão dedicada essencialmente ao desenvolvimento da região norte do país. As bases normativas, ora vigentes na Instituição, estão fundamentadas em seu Estatuto, aprovado pelo Conselho Federal de Educação, através do Parecer n.º 4.109, de 06 de dezembro de 1974 e, em seu Regimento Geral, aprovado pelo mesmo Conselho, através do Parecer n.º 4.109, de 06 de dezembro de 1974. A UA oferece, no ensino de graduação, 37 cursos divididos em três Institutos—Ciências Exatas, Ciências Biológicas e Ciências Humanas e Letras e nove Faculdades – Educação, Tecnologia, Ciências da Saúde, Direito, Ciências Agrárias, Ciências Biológicas, Estudos Sociais e Educação Física (UNIVERSIDADE DO AMAZONAS).

Recentemente, teve incorporado à sua estrutura administrativa a Escola de Enfermagem de Manaus, anteriormente mantida pela FUNASA - Fundação Nacional

da Saúde. Além da estrutura acadêmica demonstrada acima, a UA tem sua administração universitária formada pelos órgãos de administração superior (Órgãos Colegiados Deliberativos Superiores e Órgãos Executivos Superiores) e pelos órgãos suplementares, como: Centro de Ciências do Ambiente, Centro de Artes, Museu Amazônico, Centro de Processamento de Dados, Centro de Apoio Multidisciplinar, Biblioteca Central, Imprensa Universitária. Oferecem ainda 24 cursos de Pós-Graduação *Stricto Sensu* (4 doutorados e 20 mestrados), alguns em parceria com renomadas instituições de ensino e de pesquisa e, 27 cursos de pós-graduação *Lato Sensu*, em nível de especialização (setembro/2000). Mantém seis *Campi* Universitários no interior do Estado, sediados nas unidades de Parintins, Benjamin Constant, São Gabriel da Cachoeira, Itacoatiara, Coari e Humaitá com o objetivo de interiorizar o ensino superior no Estado do Amazonas (UNIVERSIDADE DO AMAZONAS).

A comunidade universitária contava, em setembro de 2000, com 2.200 funcionários do quadro efetivo, sendo 784 docentes e 1418 servidores técnico-administrativos e com 14.785 alunos matriculados. A missão da UA é: cultivar o saber em todas as áreas do conhecimento puro e aplicado, visando à construção de uma sociedade baseada nos valores de justiça, de democracia, de preservação do patrimônio histórico e cultural e de desenvolvimento econômico e social, sendo suas funções:

I – Ministrar o ensino em grau superior; II – Realizar pesquisas e estimular atividades criadoras nas diversas áreas do conhecimento; III – Desenvolver estudos sobre a realidade brasileira e amazônica, em busca de soluções para os problemas relacionados com o desenvolvimento econômico e social da região, dela fazendo um ativo centro criador; IV – Estender o ensino e a pesquisa à sociedade (GUIA DO ALUNO DE GRADUAÇÃO – UA, 2000).

Quanto à política de recursos humanos, a Universidade do Amazonas prioriza a capacitação de seu corpo docente, conforme estabelece a Resolução nº 024/98 do Conselho Universitário, de 15 de outubro de 1998, e a Portaria nº 1763/99, de 19 de outubro de 1999, visando atender ao programa institucional de qualificação docente. Segundo o art. 1º da Resolução nº 024/98, do Conselho Universitário, de 15 de outubro de 1998, o corpo docente da Universidade do Amazonas poderá afastar-se

de suas funções acadêmicas para participar de cursos de pós-graduação *stricto sensu* e *lato sensu*, bem como estágio, treinamento e assemelhados.

A Portaria nº 1763/99, de 19 de outubro de 1999, regulamentou a concessão de bolsas aos docentes com o objetivo de estimular a qualificação gradual de todos os professores dos departamentos acadêmicos, de modo a oferecer a todos iguais oportunidades (GUIA DO ALUNO DE GRADUAÇÃO – UA, 2000).

### **1.5 Organização do Estudo**

O presente estudo estrutura-se em quatro capítulos. No primeiro, faz-se uma breve introdução, apresentando a definição do problema, seu objetivo, a importância do estudo e um breve histórico da Fundação Universidade do Amazonas. O segundo capítulo contém a fundamentação teórica, na qual se aborda a complexidade da instituição universitária, alguns aspectos teóricos relacionados com a questão da política de recursos humanos e a satisfação no trabalho, relacionando a satisfação e o desempenho docente com a política de recursos humanos em organizações universitárias.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, as perguntas da pesquisa, sua caracterização, a definição constitutiva e operacional das variáveis envolvidas, sua delimitação, bem como a técnica de coleta e o tratamento dos dados. O quarto capítulo trata da análise e interpretação dos dados, que são apresentados em tabelas de distribuição de frequência e através de gráficos. Estes dados se referem à satisfação do corpo docente em relação à política de recursos humanos da Fundação Universidade do Amazonas. No capítulo final são apresentadas as conclusões da pesquisa, bem como sugestões para colaborar com a instituição.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Numa época de mudanças e incertezas constantes, as crises vivenciadas pelas organizações, nos últimos tempos têm levado à reflexão sobre a importância de seus recursos humanos no cumprimento dos objetivos organizacionais. Como não poderia deixar de ser, as universidades também estão sofrendo os impactos das transformações, exigindo o envolvimento, cada vez maior, de pessoas comprometidas em alcançar seus objetivos. A instituição universitária atual tornou-se uma organização complexa.

Esta transformação tem exigido um impulso interior, como resultado de seu crescimento e do volume de seus serviços, bem como uma adaptação às exigências próprias do progresso científico e tecnológico. Um adequado entendimento da organização universitária atual, de seu progresso na tomada de decisões, de seu dinamismo e capacidade de ajuste diante de eventos e circunstâncias que a pressionam e de seu sistema administrativo, pode ajudar a compreender melhor sua realidade, de modo a determinar a forma de capacitação de seus integrantes, podendo contribuir e favorecer sua adaptabilidade e seu progresso em um contexto de grande desenvolvimento.

### **2.1 A Instituição Universitária**

Apresentando-se de forma completamente atípica, a universidade é considerada por muitos autores como uma organização complexa, tanto no que diz respeito a aspectos estruturais, quanto à função que deve desempenhar. Assim é que, no que diz respeito ao papel que deve desempenhar e aos objetivos que deve cumprir, há uma grande variação, dependendo basicamente de fatores internos e do ambiente em que está inserida.

Para Colossi *et. al.* (1997, p. 25)

A universidade possui características que a diferenciam das demais organizações, como, por exemplo, seu ambiente de trabalho, seus objetivos (ensino, pesquisa e extensão) e sua missão (produção e socialização do conhecimento, formação do homem e desenvolvimento da humanidade).

A concepção dos autores, acerca da diferenciação, revela que a universidade é bastante ampla, apresentando-se completamente relacionada com seu compromisso social de formação integral, em termos do saber, da cultura e da ética, e do futuro profissional, destacando a importância e o valor de seus recursos humanos. No que tange à universidade brasileira, segundo a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, esta deve desenvolver, paralelamente, as atividades de ensino, pesquisa e extensão, não se esquecendo da formação integral do cidadão, de acordo com o Artigo 205 da Constituição da República Federativa do Brasil (BRASIL, 1988).

Em função desse quadro amplo das funções que tal instituição de ensino apresenta, e independente da concepção sobre o assunto, a instituição universitária possui características bastante distintas das demais organizações. Por isso, é considerada por vários autores como a mais complexa das organizações sociais. As universidades são organizações públicas educacionais, que prestam serviço ao público e que, apesar de apresentarem características comuns às organizações complexas com fins lucrativos ou de serviço público, possuem diferenças substanciais que as tornam *sui generis*.

As organizações universitárias são definidas pela tríade que representa suas funções-fim: o ensino, a pesquisa e a extensão. De modo geral, considera-se ensino como sendo a transmissão de conhecimentos, visando à formação e/ou aperfeiçoamento de pessoas para o exercício de diversas profissões e para o desenvolvimento de pesquisas. A pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos, que permitam o alcance de novas descobertas e suas interpretações. À extensão



cabe o papel de estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes.

A análise da universidade, como organização, requer um estudo das dimensões que constituem sua estrutura, mostrando o inter-relacionamento de seus diferentes subsistemas que interagem em seu modelo de organização. No intuito de situar as universidades como organizações sociais, complexas e burocráticas, discorre-se sobre algumas de suas características. De acordo com Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 30), "organização é um conjunto de pessoas que trabalham juntas numa divisão de trabalho para atingir um objetivo comum". Os mesmos autores entendem que a organização, como um sistema aberto, funciona bem quando atinge seu objetivo que é o esforço coletivo das pessoas em transformar o meio ambiente.

Para entender melhor a definição de sistema, Chiavenato (1997) o pontua como:

- a) um conjunto de elementos;
- b) dinamicamente relacionados, isto é, em interação;
- c) que desenvolvem uma atividade;
- d) para atingir um objetivo ou propósito;
- e) operando sobre dados/energia/matéria (que constituem os insumos ou entradas de recursos necessários para o sistema operar);
- f) colhidos no meio ambiente que circunda o sistema;
- g) para fornecer informação/energia/matéria (que constituem as saídas ou o resultado da atividade do sistema).

A este respeito, Srour (1998) destacou que as organizações são sistemas abertos e interdependentes que absorvem mais energia ou valor do ambiente externo, exigindo enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade. Este fato leva a perceber que os sistemas, além de estarem intimamente ligados entre si, também têm outra característica importante, a flexibilidade, ou seja, a capacidade de

se adaptar às novas situações causadas por mudanças, tanto nos elementos internos e em suas relações quanto no meio ambiente e em suas relações com o sistema.

Segundo Chiavenato (1997, p. 26), "as organizações constituem uma das mais complexas e admiráveis instituições sociais que a criatividade e engenhosidade humana construíram", e salienta ainda que cada organização apresenta sua diferença e complexidade. Kanaane (1995), considera as organizações como um conjunto de papéis estabelecidos a partir das relações de produção e das relações sociais, mantidas pelas pessoas, podendo identificar as redes de comunicação e os sistemas de interações sociais como pré-requisitos para o desempenho de papéis profissionais e as respectivas sinergias necessárias para o funcionamento.

Com base nos estudos apresentados sobre as organizações, pode-se classificar a universidade como um sistema social altamente dinâmico e complexo, resultado de muitos conflitos gerados por grupos internos e externos, que nela atuam e agem em conformidade com seus próprios interesses. Muitos dos conflitos que ocorrem na universidade se originam na complexidade de sua estrutura social e acadêmica e nos objetivos e valores complexos desses grupos divergentes. Nos estudos sobre administração, as organizações complexas podem ser divididas em dois tipos de sistemas sociais: formal e informal.

Para Chiavenato (1994, p. 51), "as organizações formais são caracterizadas por regras e regulamentos formalizados por escrito e por estruturas de posições e hierarquia que direcionam as relações entre as pessoas ou órgãos". Diante do exposto, pode-se afirmar que a interação entre a organização formal e os vários grupos informais são, inevitavelmente, criados dentro desta. Segundo Park (1997), a associação informal é condição *sine qua non* para a formação das organizações formais.

A organização complexa, segundo o autor, possui outra característica, claramente identificável, através de seu organograma. De forma típica, o organograma especifica os papéis formais que foram estruturados, apresenta os diferentes níveis hierárquicos e delinea os limites de cada unidade administrativa. A organização complexa tem toda uma hierarquia de papéis que compreende sua

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

Segundo Chiavenato (1999) a burocracia é uma forma de organização humana que se baseia na racionalidade, isto é, na adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance desses objetivos. De acordo com Maximiniano (1995), todas as organizações formais são burocráticas. Ele explica o tipo ideal de burocracia como um estágio na evolução das organizações, apresentando o estudo realizado por Max Weber, onde são apresentadas as características essenciais da burocracia. Dentre elas, pode-se citar:

- Formalidade – baseia-se em normas e regulamentos que influenciam o comportamento das pessoas;
- Impessoalidade – as relações entre os integrantes das organizações burocráticas são governadas pelos cargos que eles ocupam;
- Profissionalismo – Os integrantes das organizações são escolhidos para ocupar cargos, de acordo com suas qualificações e que são aprimoradas através de treinamento.

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

## 2.2 Política de recursos humanos nas universidades

O constante crescimento das organizações nas últimas décadas, procurando atender as necessidades sociais, tem levado a reflexões sobre a importância de seus recursos humanos para o cumprimento de suas missões. Isso tem obrigado as organizações a buscar alternativas para a definição de estratégias que tenham como meta o crescimento global dos indivíduos em seus sistemas organizacionais. Toda organização precisa de uma finalidade, de alguma noção sobre os porquês de sua existência e do que ela deseja realizar. Suas metas, seus objetivos e a espécie de ambiente interno que quer criar para os participantes, dos quais depende para a consecução de seus fins, precisam ser definidos (CHIAVENATO, 1997).

Políticas de recursos humanos referem-se às maneiras pelas quais a organização pretende lidar com seus membros e, por intermédio deles, atingir os objetivos organizacionais, permitindo condições para o alcance de objetivos organizacionais e individuais (CHIAVENATO, 1997). Cada organização desenvolve a política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades. Por isso, para Carvalho (1993) a política de recursos humanos, que envolve cargos e salários, treinamento, avaliação, planejamento de carreira, etc, está subordinada à definição e implantação dos seguintes propósitos:

- Estabelecer programas e incentivos;
- Flexibilização para recrutar, selecionar, treinar e avaliar o desempenho dos funcionários;
- Adequar a administração de cargos e salários ao dinamismo do mercado de trabalho.

Para Toledo (1999), a política básica de recursos humanos de uma empresa ou instituição, reduzida a uma expressão simples, é assegurar a existência de recursos humanos adequados e motivados para as suas operações, presentes e futuras. A política de recursos humanos nas universidades apresenta características complexas e abrangência maior, pois necessita dedicar atenção especial aos

professores, pesquisadores e técnico-administrativos que, nos diversos níveis de responsabilidade, garantam seu funcionamento e permitam o alcance de seus objetivos.

Nas organizações, muitas atividades são desenvolvidas por pessoas. Enquanto realizam suas atividades profissionais, os seres humanos trazem consigo valores, atitudes e comportamentos que tornam importante o trabalho dos administradores de pessoas. Neste sentido Toledo (1999, p. 42), entende que trabalho o "veículo de satisfação das necessidades fixas, como também da necessidade do homem como ser social, que tende a conquistar e realizar plenamente a sua liberdade através do trabalho". Desta forma, em razão da complexa necessidade de administrar as pessoas que atuam nas organizações e as relações de trabalho existentes, surge a administração de recursos humanos.

A administração de recursos humanos, que em seus primórdios era concebida como atividade que exercia mero controle das pessoas, passa a ser especialidade surgida com a crescente complexidade das organizações e o conseqüente aumento do número de pessoas que nelas passaram a atuar. Segundo Colossi *et. al.* (1997), a nova visão da administração de recursos humanos deve-se à nova realidade social, política e econômica do mercado de trabalho da atualidade.

Ferreira (1997, p. 12) acredita que:

Durante muito tempo alguns gestores da área esconderam-se debaixo do manto do subjetivismo para justificar a não apresentação de resultados mensuráveis. Ainda falta visão do negócio e, até arriscaria, comprometimento com os objetivos da organização; possuíam uma visão muito mais introspectiva. Por outro lado, por não entenderem a importância do fator humano nos resultados finais, os dirigentes pouco exigiam da área de recursos humanos. Verdade? Um ponto de vista. Mas esta realidade está mudando rapidamente, pois tanto os gestores da área como os dirigentes das organizações começam a entender o significado da contribuição que pode dar uma gestão eficaz de pessoas e a entender que resultados mensuráveis podem e devem ser gerados.

No caso das IFES, são as pessoas, mais do que nunca, que asseguram o retorno imediato, para que os objetivos sejam eficazmente alcançados. No entender de Grillo (1996), de todos os recursos das universidades, os recursos humanos se

apresentam como fundamentais e possuem valor incalculável, na medida em que são as pessoas que garantem seu funcionamento, alcançando os objetivos pré-estabelecidos por seus dirigentes. Para o autor, as universidades possuem características que as diferenciam das outras organizações, como, por exemplo, seus objetivos, que são: o ensino, a pesquisa e a extensão. Aliada à importância dos objetivos das universidades, o autor entende que as mesmas atuam como centros formadores do saber no país. Logo, há necessidade de se buscarem constantemente formas de manter as pessoas satisfeitas enquanto executam suas funções nas universidades.

A administração de pessoas ocorre a partir do que se pode denominar de políticas. Para Tavares (1991), as políticas consistem um conjunto de regras ou de enunciados que servem na orientação de tomada de decisões. A existência de políticas, ainda, expressa a vontade que a organização tem de possuir normas ou enunciados que orientem seu processo de decisão. A política de recursos humanos define o modo de atrair, filtrar, manter e avaliar as pessoas que atuam nas organizações. Essas políticas servem de guias ou referências aos componentes de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação, entre outras práticas que visem ao aprimoramento das pessoas. Esses componentes, que variam de acordo com os interesses das instituições, têm como função direcionar a ação das pessoas para as metas de suas organizações.

Desta forma, para autores como Barbosa (1996) e Grillo (1996), as universidades deveriam adequar os componentes de sua política de recursos humanos à realidade de seu pessoal técnico-administrativo e docente, mantendo-os integrados e preparados para atender seus complexos objetivos. No entanto, ainda para Grillo (1996), o que parece é que as universidades não possuem modelos específicos de administração de pessoas, afetando sobremaneira seus objetivos. Logo essas organizações tendem a adotar os mesmos modelos empregados nas organizações públicas ou privadas, sem levar em consideração as especificidades próprias de uma instituição complexa e com objetivos múltiplos e especializados, voltados para a criação e a difusão do conhecimento.

Colossi, *et al.* (1997) corroboram as citações anteriores quando afirmam que as instituições de ensino superior, mantidas suas peculiaridades, não fogem às

regras gerais no estabelecimento das políticas de desenvolvimento de recursos humanos. Ainda, para os autores, a universidade necessita de pessoas altamente habilitadas para atuar junto às forças vivas da sociedade e ser reconhecida como pólo de elaboração crítica e difusão do conhecimento, visando às exigências de desenvolvimento do país. É importante salientar que as necessidades das pessoas devem ser consideradas de modo a sintonizá-las com as políticas de recursos humanos.

A preocupação com as necessidades das pessoas é tão importante que autores como Boog (1991) entendem que até mesmo o termo política de recursos humanos não é bem empregado nas organizações. Aborda ainda que é preciso que as organizações tratem as pessoas como pessoas, e não mais como recursos, tal qual equipamentos, prédios, mesas e cadeiras. O autor ainda complementa dizendo que sendo recursos, ocasionalmente serão pessoas. Nas IFES, a situação não é diferente. Na visão de Grillo (1996), é importante que ocorra, também nas universidades, a formulação de programas de desenvolvimento de pessoas que considere a participação de todos os membros da instituição, pois desta forma, espera-se que os meios escolhidos para o desenvolvimento de seu pessoal ocorram dentro de um contexto harmônico de convergência entre objetivos organizacionais e individuais.

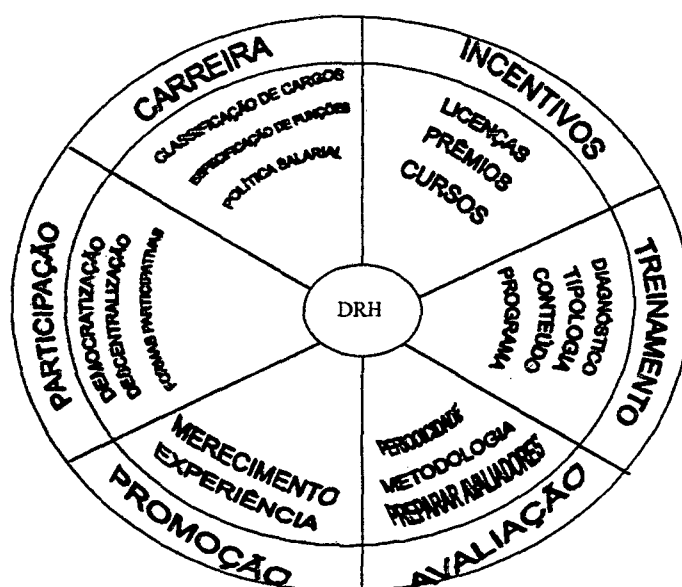
O mesmo autor acredita que a experiência brasileira não oferece exemplos significativos de instituições universitárias que tenham se preocupado em definir políticas de pessoal para nortear as ações concernentes à admissão, preparação e desempenho de professores, pesquisadores, técnicos e administradores capazes de desempenharem, com eficácia, as atribuições que lhes são próprias. Ainda existe uma certa facilidade em implementar novas diretrizes de políticas de recursos humanos nas universidades, pois a própria autonomia universitária permite a formulação e/ou criação de novos modelos, objetivando a eficiência da instituição. Porém, a discussão sobre a autonomia tem gerado muita polêmica, tanto assim que entidades ligadas ao ensino superior público têm se manifestado, apresentando suas propostas, bem como o governo no sentido de operacionalizar o disposto no art. 207 da Constituição Federal (GRILLO, 1996).

## 2.3 Componentes da Política de Recursos Humanos pelo Modelo de Grillo

Grillo (1986), preocupado com a definição do papel das instituições de ensino superior na sociedade e a crise existente nessas organizações em relação ao ensino, à pesquisa e à extensão, propõe medidas de maior apoio ao desenvolvimento de recursos humanos. Segundo ele, nunca é demais enfatizar a necessidade das instituições universitárias dedicarem atenção especial aos professores e funcionários.

### 2.3.1 Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos/CCDRH

Ao considerar as instituições universitárias e sua política de recursos humanos, Grillo (1986) entende que as políticas devem ser definidas com a finalidade de dirigir ações que levem à preparação e ao desempenho das pessoas. E propõe o modelo de desenvolvimento de recursos humanos, denominado de *Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos* que logo em seguida sofreu mudanças, passando a ser denominado de *Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal*.



**Figura 1: Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos**  
 Fonte: Grillo (1986, p. 96)

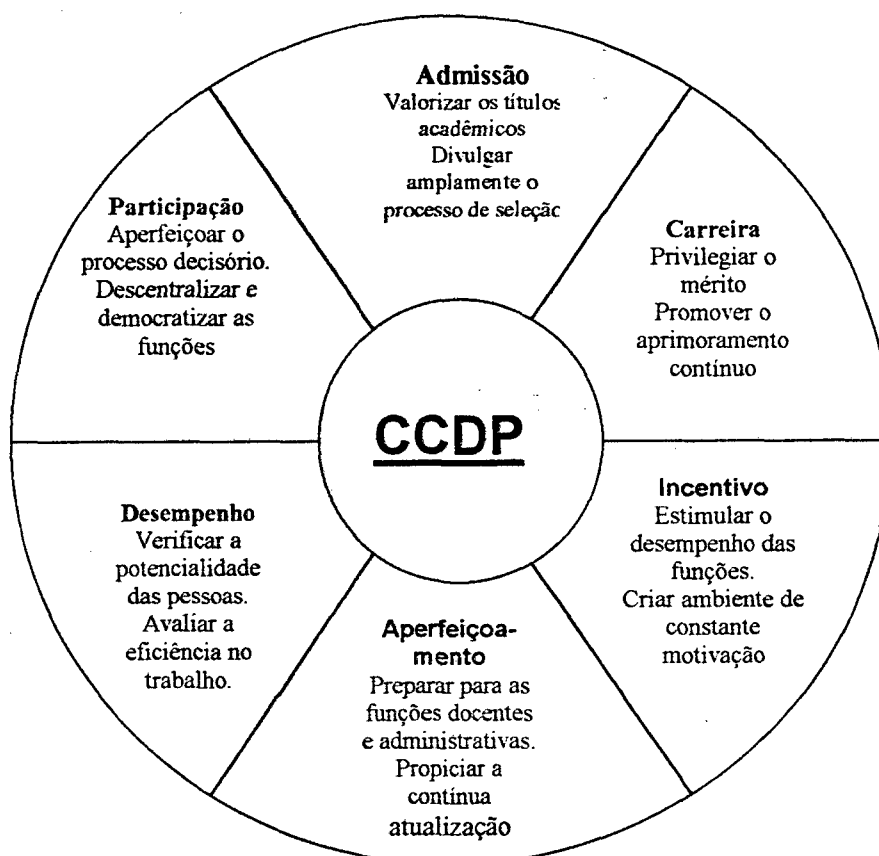


No referido modelo, evidenciou-se a carreira como um componente estratégico e, por isso, fundamental na implantação de uma política de desenvolvimento de recursos humanos. Para o autor, as políticas de pessoal devem vir ao encontro do desejo natural do indivíduo de progredir dentro da organização que ele escolheu para dedicar todo seu esforço e toda sua inteligência. Ao desenvolver seu segundo trabalho sobre política de recursos humanos e satisfação de docentes junto a uma instituição de ensino superior, Grillo (1986) acrescentou outros dois componentes – o recrutamento e a seleção – porque considerou que eles servem como ponto de partida, representando as estratégias de atração e filtragem das pessoas nas organizações.

Grillo (*apud* Souza, 1991) em seu último livro, retorna com seu já citado *Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos*, mas com algumas modificações. Na nova versão, constata-se a preocupação do autor em rever o termo recursos humanos. O que o autor denominava de *Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos* reaparece como *Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal*. Além disso, o termo *treinamento* passa a ser denominado *aperfeiçoamento* e a *avaliação* é substituída pelo *desempenho*. É incluído o componente *admissão*, e ainda, ocorre a incorporação do termo *promoção* pelo termo *carreira*.

Segundo Grillo (1996), existem alguns componentes considerados principais, que devem constar na composição da política de recursos humanos das universidades, tais como: *admissão*, *carreira*, *incentivo*, *aperfeiçoamento*, *desempenho* e *participação*.

O novo *Ciclo* formulado por Grillo (1996) é apresentado na figura que se segue:



**Figura 2: Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal**

Fonte: Grillo (1996, p. 28)

### 2.3.2 Componentes do Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal - CCDP

O *Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal - CCDP* possui os seguintes componentes:

**Admissão:** No processo de admissão faz-se necessário discorrer sobre as políticas de recrutamento e seleção. Numa abordagem ampla de política de pessoal, estes itens aparecem como pontos de partida, representando as estratégias de atração e filtragem dos indivíduos na organização. Uma vez inseridos na organização, iniciam-se os programas de desenvolvimento. Assim sendo, o recrutamento configura-se como um processo de triagem inicial, com o objetivo de

oferecer candidatos potencialmente aptos para a seleção. De acordo com Tachizawa (1997, p. 310), recrutamento de pessoal "constitui uma sistemática que objetiva atrair candidatos para as fontes de recrutamento, interna e externamente à empresa".

A busca de pessoas pode ocorrer, tanto no ambiente interno, quanto no ambiente externo das organizações. Quando ocorre no ambiente interno, é denominado de recrutamento interno, ou seja, de indivíduos dentro da própria organização com potencial de assumir papéis mais qualificados, e que se encontram à espera de oportunidade para ascender funcionalmente, tendo como vantagem o fato de já se encontrar integrado na organização e esta, por sua vez, já tê-lo avaliado. Pode-se denominar de recrutamento externo aquele que ocorre quando a organização procura pessoas estranhas para preencher determinada vaga. Traz como vantagem o chamado "sangue novo", fazendo com que a organização se mantenha atualizada com o meio na qual está inserida.

Se o recrutamento é o meio pelo qual as organizações atraem candidatos, a seleção procura escolher aqueles supostamente mais capazes para o desempenho de determinados papéis. Verificando a relação existente entre recrutamento e a seleção, Bowditch e Buono (1992) definiram o segundo como um processo de atrair candidatos "certos" para ocuparem cargos, e que estejam predispostos a aceitar as crenças e valores da organização. Quando os indivíduos solicitam seu ingresso na organização, torna-se necessária à existência de critérios seletivos que verifiquem a qualificação e a capacitação dos pretendentes. Instala-se, portanto, a técnica de seleção que procura obter informações sobre o cargo a preencher na hierarquia da estrutura organizacional, normalmente preestabelecido na descrição e especificação do cargo (TACHIZAWA, 1997).

O processo seletivo pressupõe a análise de currículos, entrevistas e testes específicos. Quando não influenciado por variáveis de ordem política, principalmente, reveste-se de grande utilidade para a implementação de uma política de pessoal. De modo simplificado, pode-se dizer que o processo seletivo deve ter a finalidade de proporcionar maior objetividade e precisão à seleção das pessoas para aquele cargo, levando-se em conta as diferenças individuais e psicológicas. Além disso, quanto mais aperfeiçoados forem os instrumentos e critérios utilizados para a escolha de novos membros para a organização, menores serão os investimentos

futuros com treinamento e desenvolvimento. Nas universidades, conforme Grillo (1996, p. 35), “os professores e funcionários também devem ser selecionados com o objetivo de alcançarem as condições necessárias para crescerem profissionalmente e pessoalmente”. O mesmo autor entende que são necessários requisitos para que ocorra o processo de admissão nas organizações. Os requisitos necessários e os respectivos objetivos a serem alcançados são apresentados a seguir:

REQUISITOS	OBJETIVOS
Carreira atrativa	Despertar o interesse de profissionais competentes
Divulgação ampla das oportunidades de ingresso	Alcançar todas as regiões que possuem pessoal qualificado
Valorização dos títulos acadêmicos	Dar maior qualificação ao processo de admissão
Seleção pública	Criar oportunidades iguais para todos os interessados
Definição dos atributos dos candidatos	Esclarecer as características que o candidato deve ter para exercer o cargo
Especificação dos incentivos oferecidos	Mostrar a existência de um ambiente de constante motivação
Condições para o aperfeiçoamento continuado	Oportunizar o desenvolvimento profissional e pessoal
Definição das formas de participação	Enfatizar as formas de participação no processo decisório

**Figura 3: Requisitos para o processo de admissão na universidade**

Fonte: Grillo (1996, p. 36)

**Carreira:** Outro componente do *CCDP* é a carreira. A carreira é a forma pela qual os indivíduos conseguem ascender profissionalmente nas organizações, quando estas possuem um sistema que proporcione a seu pessoal tal perspectiva. Para Grillo (1996), a implantação do processo de desenvolvimento de pessoas na universidade exige a definição de um sistema de carreira, que estabeleça a forma pela qual professores e funcionários ascendam aos diversos cargos da estrutura universitária. Segundo Pontes (1998, p. 289), o sistema de carreiras nas organizações deve ser visto como:

Resultado da conjugação dos dois principais fatores – disposição do profissional para se qualificar e oportunidades que lhes são oferecidas. Dessa forma, dentro do plano de possibilidades, pode o empregado delinear sua carreira com base nas trajetórias, requisitos e critérios estabelecidos.

A carreira é importante, pois, segundo Grillo (1996), um tempo prolongado de permanência no mesmo cargo pode causar acomodação das pessoas no exercício de suas funções. Ainda, acrescenta que para a carreira dos docentes das IFES, em particular, inexistem formas que os habilitem a ascender aos níveis superiores, que não sejam os pertencentes à sua categoria, que são: graduados, especialistas, mestres e doutores. Para Colossi *et al.* (1997) o sistema de carreira nas IFES é fundamental quando se vislumbra o desenvolvimento profissional, tanto de docentes como de técnico-administrativos, nas universidades.

Neste sentido, Grillo (1996) entende que existe íntima relação entre a carreira e o componente aperfeiçoamento, pois o aperfeiçoamento é uma forma de desenvolvimento profissional. Ainda para o mesmo autor, existem fatores que devem ser responsabilizados pelo fracasso que algumas universidades obtêm ao implantar planos de carreiras. Entre estes fatores encontram-se:

- defasagem na política salarial;
- atribuições indefinidas dos cargos;
- promoção por tempo de serviço, no lugar da promoção pelo mérito;
- ocorrências de promoções em períodos irregulares;
- falta de uma política de aperfeiçoamento;
- métodos ineficazes de se avaliar desempenho;
- inexistência de incentivos.

**Incentivos:** A ausência de incentivos pode levar à acomodação das pessoas. Motta (1993) reforça esta questão ao afirmar que um dos fatores que mais influenciam uma pessoa a ter a perspectiva de crescer em uma organização é o incentivo que recebe. O incentivo vem com o objetivo de estimular o desempenho

das tarefas, fazendo com que os indivíduos se tornem mais dinâmicos. Alguns estudos científicos comprovam que os programas de incentivo não são eficientes todo o tempo. Para Bergamini (1995), é grande o número de estudos que divulgam o lado negativo da prática dos incentivos atrelados ao desempenho das pessoas, por exemplo.

Segundo a mesma autora, o bom desempenho das pessoas, geralmente, ocorre quando as mesmas estão verdadeiramente motivadas (motivação intrínseca), não precisando, portanto, de incentivos externos (motivação extrínsecas) para desempenharem suas funções de forma eficaz. Conforme Kohn (1995) existem diferentes formas de se estimular o desempenho das pessoas no desenvolvimento de suas funções nas organizações. Mas, a falta de dedicação em se investigar mais profundamente uma maior interação entre a produtividade das pessoas no desempenho de suas funções e o incentivo que elas merecem faz com que impere a cultura de que se o trabalhador realizar com eficiência o seu trabalho seu salário será garantido.

Para autores como Motta (1993) e Grillo (1996), os incentivos devem ser cada vez mais incrementados, a fim de possibilitar a motivação dos servidores como um todo. Ainda para Grillo (1996), os incentivos são os meios mais adequados de se estimular às pessoas no desempenho de suas funções. O autor entende que os dirigentes das IFES devem se preocupar continuamente com a criação e a manutenção de incentivos, com a finalidade de motivar seus servidores. Os incentivos, sem dúvida alguma, se constituem num dos componentes que fortemente influenciam a carreira e devem integrar todo programa de desenvolvimento de pessoal em organizações universitárias, uma vez que eles determinam uma mobilização constante de pessoal, afastando a possibilidade de acomodação.

**Aperfeiçoamento:** No tocante ao aperfeiçoamento, tem-se que as pessoas se aprimoram com a finalidade de se preparar para assumir determinado cargo. O aperfeiçoamento oferece a oportunidade de qualificá-la continuamente. Ao mesmo tempo em que as pessoas crescem através do aperfeiçoamento, também se realizam profissionalmente. Para Grillo (1996), nas IFES destacam-se quatro modalidades entre os tipos de aperfeiçoamento: para iniciação, para atualização, para carreira e para chefia.

O *aperfeiçoamento para iniciação* é aquele que se dirige aos novos colaboradores da instituição. Independente do cargo do novo servidor existe a necessidade de uma orientação introdutória a respeito da instituição, suas normas internas, suas atividades, etc. Caso a instituição não se preocupe em desenvolver um programa de aperfeiçoamento introdutório aos recém-admitidos, as informações e as dúvidas serão fornecidas ao novo servidor de forma imprecisa. Conseqüentemente, o trabalho para este servidor poderá se tornar difícil e sua desmotivação será iminente.

O *aperfeiçoamento para atualização* deve, para Grillo (1996), ser uma preocupação constante para as IFES, visto a acelerada criação de novas tecnologias e a necessidade das pessoas acompanharem as mudanças e dominarem o avanço do conhecimento. A responsabilidade social de uma instituição dessa natureza não permite seu distanciamento das inovações tecnológicas, exigindo uma preocupação constante com a atualização dos professores, pesquisadores e técnico-administrativos, cuja preparação para o exercício das respectivas funções deve corresponder à evolução dos novos conhecimentos.

Desta maneira, a universidade precisa criar um ambiente de trabalho voltado para o programa de aperfeiçoamento constante de seus funcionários, a fim de que estes se sintam motivados. Com relação ao *aperfeiçoamento para carreira*, Grillo (1996) percebe que, por estar a modalidade atrelada à progressão na carreira do docente, o servidor deve se preparar continuamente, objetivando seu aperfeiçoamento. O mesmo autor (p. 77) cita que:

Crescimento profissional e pessoal do indivíduo estão diretamente vinculados à carreira que ele desenvolveu como membro da instituição universitária, galgando a escala dos cargos docentes, técnicos ou administradores de acordo com a habilitação que adquire através da preparação específica.

Nas universidades, a definição de um sistema de carreira calcado no mérito, ao valorizar o critério de profissionalização e competência, estabelece a forma pela qual docentes e técnico-administrativos atingem os diversos cargos da organização universitária, oportunizando o crescimento dentro dela. Grillo (1996) considera que o

aperfeiçoamento para chefia na universidade é fundamental para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Assim, torna-se importante e necessária a capacitação do servidor para desempenhar funções administrativas nas instituições. Dentro desta concepção, existem autores que acreditam ser importante a diferenciação entre o treinamento recebido e o desenvolvimento das pessoas. Treinamento, na concepção de Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 103), "é um conjunto de atividades que permite adquirir e melhorar habilidades relacionadas com o trabalho". Desenvolvimento para Tyssen (1997, p. 63), é

Atender a conjuntos de requisitos crescentemente exigentes em complexidade, isto é, aumentar a especialização (...). Ao desenvolver sua capacitação, o empregado pode receber delegação para exercer funções e cargos mais desafiadores que podem proporcionar-lhe melhor auto-realização, elevação de *status*, reconhecimento ou maior compensação.

Observa-se, pois, uma nítida diferença entre o treinamento e o desenvolvimento, este último preocupado em ampliar, desenvolver e aperfeiçoar o docente para seu crescimento profissional na carreira ou para que se torne mais eficiente e produtivo no cargo. De qualquer forma, a questão do aperfeiçoamento deve estar atrelada à necessidade das pessoas buscarem seu crescimento profissional. Para Grillo (1986), por viverem grande parte de suas vidas nas organizações, as pessoas buscam nessas organizações formas de crescimento e, assim, de satisfação pessoal. Para o autor, organizações que não oferecem a oportunidade de crescimento para as pessoas acabam por desmotivá-las, sendo que as conseqüências são negativas tanto para as pessoas como para a organização.

Um programa de aperfeiçoamento requer, para Grillo (1996), prévio diagnóstico, para que esteja sempre em sintonia com as necessidades do pessoal e da instituição. Ainda são as universidades que possuem, dentre todas as demais organizações, as melhores condições de manter um programa ideal de aperfeiçoamento devido, tanto aos seus recursos humanos, como aos seus recursos materiais.



**Desempenho:** Verifica-se que os programas de treinamento e o sistema de carreira são interrelacionados. Em vista disso, a avaliação de desempenho, na concepção sistêmica do *Ciclo Contínuo* de Grillo, aparece como um componente relacionado ao treinamento e à carreira, na medida em que os resultados do treinamento irão se revelar mais objetivamente nos dados obtidos pela avaliação de desempenho. Os resultados do processo de aperfeiçoamento devem ser constantemente verificados através da avaliação do desempenho. A finalidade é ter informação suficiente acerca das pessoas que ocupam cargos na organização, que viabilize, não só a carreira, mas também a possibilidade de definir novas políticas de pessoal. Grillo (1996) entende que devem ser destacados quatro tipos de avaliações para docentes nas universidades:

1. Avaliação do desempenho do professor pelo aluno, método mais conhecido e utilizado;
2. Auto-avaliação do professor, que consiste na percepção do próprio professor de suas atividades;
3. Avaliação do desempenho do professor pelos colegas, que consiste na observação dos colegas sobre o docente;
4. Avaliação do desempenho do professor pelas atividades docentes e administrativas, recomendada quando a avaliação se destina à promoção do docente, possuindo características quantitativas.

Segundo Chiavenato (1998, p. 103), “a avaliação de desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada ocupante no cargo, bem como de seu potencial de desenvolvimento”. A avaliação é uma consequência inevitável da maneira como as organizações são estruturadas e da tendência natural que temos de julgar uns aos outros. Ao fazer um indivíduo responsável pela execução de uma tarefa, torna-se possível e necessária uma avaliação de como ele a executa. Possível, porque podemos identificar os resultados pelos quais o indivíduo é responsável, e necessária porque as organizações precisam ter informações sobre quão bem as tarefas estão sendo desempenhadas.

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

**Participação:** A participação é outro componente do *Ciclo de Desenvolvimento*. Para Grillo (1996), esse componente é estratégico, pois quanto maior for a participação dos funcionários nas decisões que a instituição visa tomar com relação ao desenvolvimento, tanto profissional como pessoal, maior será a tendência de se resolver os problemas da instituição. Para Chiavenato (1997) a participação em organizações é muito importante na vida das pessoas, porque as conduz ao envolvimento com outras pessoas em grupos ou em organizações.

Afirmado o que foi dito, Bowditch e Buono (1992) reforçam que a participação permite contatos ativos com outros membros das organizações que desempenham papéis importantes como: guardiões, ligação ou formadores de opiniões, ou podem simplesmente fazer parte da rede de comunicação. Conforme Motta (1993), a participação mobiliza a inteligência da empresa, valoriza o potencial das pessoas e permite que expressem suas idéias e emoções, desenvolvam relações pessoais e organizacionais mais autênticas e, enfim, se tornem profissionais mais autônomos e competentes.

Para Grillo (1996), a componente participação é importante, pois quanto mais os membros da instituição participarem das decisões tomadas, maior será o envolvimento de todos nessas decisões. No caso das universidades, a participação é bastante visível com a escolha do Reitor, onde a comunidade universitária elege o candidato, através do voto, para gerenciar a instituição. No presente trabalho, buscou-se como modelo de análise o "*Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos*", desenvolvido por Grillo (1996), modelo este que tem a carreira como grande elo de ligação dos professores e funcionários à universidade, à medida que ela significa a valorização contínua do mérito de seu pessoal.

Conforme afirma Chiavenato (1997), recursos humanos são as pessoas que ingressam, permanecem e participa da organização, qualquer que seja seu nível hierárquico ou sua tarefa. O mesmo autor comenta ainda que as pessoas formam

uma organização, ou se engajam em algumas delas, porque esperam que sua participação satisfaça algumas necessidades pessoais. Para obter essas satisfações:

As pessoas estão dispostas a incorrer em certos custos ou a fazer certos investimentos na organização, pois esperam que as satisfações de suas necessidades pessoais sejam maiores do que os custos e avaliam suas satisfações e os custos por meio de seus sistemas de valores (p. 122).

Os docentes das universidades constituem exemplos típicos dos recursos humanos que trabalham em organizações. Eles apresentam ao sistema exigências que precisam ser atendidas, se o que se deseja é obter de sua parte uma cooperação e um entusiasmo plenos na execução das tarefas técnicas fundamentais que cabem à instituição. Os docentes trazem para as universidades suas habilidades, conhecimentos, atitudes, comportamentos, percepções, etc. Eles são extremamente diferentes entre si, constituindo um recurso altamente diversificado em face das diferenças individuais de personalidade, experiência e motivação.

## **2.4 Satisfação e motivação no trabalho**

Historicamente, pode-se afirmar que a importância do elemento psico-social no estudo do comportamento humano no contexto organizacional ficou evidenciada com a Escola de Relações Humanas, mais precisamente através das investigações de Hawthorne, desenvolvidas por Elton Mayo e seus companheiros da Universidade de Harvard, entre 1924 e 1931. Foi também a partir destes estudos que se estabeleceu uma ligação mais profunda entre as ciências do comportamento e a prática administrativa. Os estudos de Mayo foram conduzidos a partir do interesse demonstrado pela *Western Electric Company* em apurar os fatores que exerciam influência na produtividade dos empregados, com a finalidade de identificar as condições físicas que poderiam afetar o desempenho dos trabalhadores (HAMPTON, 1990).

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

Observou-se, por outro lado, que os termos “motivação no trabalho” e “satisfação no trabalho”, não raramente, são utilizados com o mesmo significado no contexto organizacional. O entendimento da diferença conceitual existente entre essa terminologia parece ser privilégio dos cientistas comportamentais que estudam as organizações, notadamente aqueles que se dedicam ao estudo da Psicologia no Trabalho. Para tentar estabelecer uma diferença entre “motivação” e “satisfação” no trabalho, tornou-se necessário recorrer às teorias de alguns estudiosos no assunto (DUBRIN, 1998). Por exemplo, os estudos sobre administração e organização, realizados por Taylor e Fayol, dos quais resultou a Escola Clássica de Administração, concebia o indivíduo motivado pela recompensa financeira.

De acordo com Dubrin (1998), a Escola Clássica tem seu enfoque na estrutura formal das organizações e na sua alta e média administração. A orientação, todavia, era autoritária com uma forma ideal de se abordar todos os problemas organizacionais e gerenciais. Os empregados eram vistos, basicamente, como extensões da estrutura e do maquinário da organização. Para o mesmo autor, a Escola de Relações Humanas, buscando avaliar o efeito das condições de trabalho na produtividade, descobriu um importante fator intrínseco, que propôs como fundamental impulsor do entusiasmo pelo trabalho, que é a necessidade de trabalhar em grupo.

Conforme Bowditch e Buono (1992), essa escola confirmou a importância do grupo de trabalho e indicou a existência de uma organização informal dentro da estrutura formal de uma empresa. A Escola de Relações Humanas enfatizou o caráter social como importante vocação do homem. A Escola behaviorista propôs

que os trabalhadores tivessem satisfação pessoal no trabalho, desenvolvendo suas habilidades na consecução de um trabalho significativo e compensador.

Esta escola de pensamento argumentava que os trabalhadores haviam se alienado do trabalho porque seus cargos os impediam de usar plenamente suas habilidades e capacidade. De acordo com Bowditch e Buono (1992), a escola behaviorista influenciou o comportamento humano a partir do momento que a motivação foi voltada para o crescimento pessoal, à realização e ao desenvolvimento interior. Kanaane (1995, p. 16) apresenta a distinção entre motivação e satisfação da seguinte forma:

A satisfação pode estar vinculada a um desejo, necessidade ou impulso, sem que necessariamente corresponda a um motivo básico de conduta do trabalhador no respectivo local de trabalho. A motivação, por outro lado, corresponde às ações selecionadas pelo indivíduo na busca do alcance de suas necessidades, e é influenciada por fatores inerentes à personalidade individual e por aqueles oriundos do ambiente e da herança genética.

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) estabeleceram uma relação entre motivação e satisfação no trabalho dizendo que a satisfação no trabalho é uma atitude que reflete o grau segundo o qual as pessoas se sentem de forma positiva ou negativa com relação ao trabalho e às suas várias facetas. Segundo os mesmos autores, a motivação é influenciada por qualquer satisfação no trabalho decorrente de recompensas extrínsecas ou intrínsecas que são percebidas como equilibradas. Pode-se inferir, dessas colocações, que os indivíduos já se apresentam motivados para o trabalho, quando possuem as recompensas necessárias para atender as carências de satisfação.

Desde que a organização crie condições para o atendimento de suas aspirações básicas, ele poderá se sentir satisfeito em relação ao trabalho. É importante que percebam os interesses das organizações e de seus membros como complementares, ao invés de antagônicos. É preciso que se tenha em mente, também, que o nível de sucesso das organizações depende da motivação e da satisfação no trabalho experimentados pelos seus empregados, o que, em última análise, decorre das oportunidades oferecidas pelo sistema organizacional.

Para Hersey e Blanchard (1986, p. 18), "as motivações das pessoas dependem da intensidade dos seus motivos. Os motivos podem ser definidos como necessidades, desejos ou impulsos". As necessidades constituem um início adequado à motivação, sendo a necessidade a carência de alguma coisa dentro do sistema ou organismo, originando uma cadeia de acontecimentos. Para alcançar a satisfação de determinada necessidade, é preciso ter desejo ou impulso para aliviá-la e alcançar os objetivos propostos. Uma das teorias que, segundo Maximiano (1995), explica o grau de satisfação no trabalho é a *Teoria das Necessidades*. Os estudiosos que mais se destacaram neste campo foram Maslow e Herzberg.

A teoria da motivação de Maslow identificou a existência de cinco necessidades que surgem nos indivíduos e as hierarquizou de forma ordenada e seqüencial, de modo que as necessidades básicas quando, relativamente satisfeitas, permitem o surgimento de outras. Destacou que, na verdade, não há uma seqüência rígida entre elas. Além disso, de indivíduo para indivíduo, a prioridade ou a própria ordenação podem variar, sendo possível que para alguns o sentimento de auto-estima seja mais importante do que o sentimento de pertencer. Segundo Dubrin (1998), Maslow classificou as necessidades humanas da seguinte forma:

- Necessidades fisiológicas – que são as primeiras e as mais fortes, tais como as ligadas à alimentação e a reprodução sexual;
- Necessidades de segurança – compreendendo a busca de estabilidade e de proteção;
- Necessidades sociais – expressa pelo desejo de pertencer a uma comunidade e ser amado pelos outros;
- Necessidades de estima – quer por terceiros, quer de auto-estima;
- Necessidade de auto-realização – associada à realização plena dos talentos individuais.

Todo comportamento humano é motivado por algum fator e visa alcançar certos objetivos ou propósitos, que giram em torno do desejo de satisfazer necessidades, ou seja, as pessoas têm razões para agir de determinada maneira ou para se comportar deste ou daquele modo. De acordo com Motta (1993), uma

necessidade insatisfeita leva o indivíduo a procurar, no seu trabalho, a iniciativa, a forma e a intensidade do comportamento para satisfazê-la. À medida que a necessidade é satisfeita, cessa também esse tipo de comportamento. Desta forma, o processo contínuo inicia com uma necessidade insatisfeita e finda com a satisfação desta necessidade e o comportamento dirigido para um objetivo se faz presente neste processo.

Outros autores também se valeram da teoria de Maslow para abordar motivação em organizações. Hampton (1990) afirmou que a teoria provocou o desmoronamento das muitas difundidas práticas administrativas de dar prêmios que estavam relacionados com as necessidades já satisfeitas e acusou depois os trabalhadores de serem preguiçosos. É importante destacar que, a partir da teoria motivacional de Maslow, outros estudos sobre a motivação/satisfação de indivíduos nas organizações passaram a ser efetuados com mais freqüência. Por outro lado, há indícios de que as teorias motivacionais, de um modo geral, não esgotam a análise dos diversos fatores que causam e explicam a motivação e a satisfação no trabalho.

Conforme Chiavenato (1994), Herzberg formulou a chamada teoria dos dois fatores, para melhor explicar o comportamento das pessoas em situação de trabalho. Os dois fatores que orientam o comportamento das pessoas foram denominados de fatores higiênicos e fatores motivacionais. Herzberg complementou a teoria de Maslow, cujas necessidades humanas ele considerou apenas fatores higiênicos, relacionados com as necessidades animais do homem de evitar a dor e o desconforto, em contraposição aos fatores motivacionais relacionados às suas necessidades humanas de crescer psicologicamente.

Segundo Chiavenato (1994, p. 510),

Fatores higiênicos são: os salários, os benefícios sociais, o tipo de chefia ou supervisão que o indivíduo recebe, as condições físicas de trabalho, as políticas da empresa, o clima de relações entre direção e o indivíduo, os regulamentos internos, etc. Os fatores motivacionais são: realização, reconhecimento de tarefa bem executada, natureza do trabalho, responsabilidade outorgada ao indivíduo pelo mesmo, e, possibilidade de progresso na hierarquia administrativa da organização.

Fatores como ambiente agradável de trabalho, salário adequado e atitude afável dos superiores (fatores higiênicos), não asseguram, por si só, motivações positivas. Estas são ensejadas pelas satisfações encontradas no próprio trabalho (fatores motivacionais), entre os quais avulta a oportunidade de auto-realização, isto é, oportunidade para o pleno desenvolvimento de todas as potencialidades inerentes ao ser humano na situação de trabalho. Através de seus estudos, Herzberg chegou à conclusão que os fatores constantes da situação de trabalho que motivam os empregados são diferentes daqueles que os desagradam.

Conforme Motta (1993, p. 186) "busca-se a motivação através de apelos à emoção do indivíduo ou da introdução de tarefas e métodos novos. A motivação traria entusiasmo, dedicação, cooperação e produtividade". A análise da teoria de Herzberg revela íntima relação com a hierarquia das necessidades de Maslow. Partindo de enfoques diferentes (satisfação e necessidades), ambos chegaram ao mesmo resultado final – a realização – como fator mais importante da motivação. De um modo geral, seu modelo equaciona uma disposição de investir esforço no trabalho com a satisfação. Mesmo assim, não há qualquer explicação sobre por que os diversos fatores intrínsecos e extrínsecos do trabalho extraídos no estudo deveriam afetar o desempenho.

Embora a teoria da higiene-motivação tenha sido criticada nesse aspecto, Herzberg recebe o crédito por ter oferecido uma nova forma de se pensar sobre a motivação dos trabalhadores. Para Davis e Newstrom (1992) os modelos de motivação que foram discutidos até aqui são conhecidos como teorias cognitivas (ou de conteúdo) da motivação porque estão baseados no pensamento e sentimento (isto é, cognição). Relacionam a pessoa com o seu eu íntimo e de que forma seu estado interno de necessidades determina o comportamento. As teorias cognitivas (ou de conteúdo) apresentadas enfatizam o "o que" da motivação. Sugerem formas de aumentar a motivação focalizando necessidades ausentes ou ativadas.

Contudo, não analisam formalmente os processos de pensamento através dos quais as pessoas optam por uma ação dentre outras. Talvez para achar respostas para o "por que" e o "como", surgiram as teorias de processos da motivação. Através de seus estudos, Herzberg chegou à conclusão que os fatores constantes da situação de trabalho que motivam os empregados são diferentes



daqueles que os desagradam. Conforme Motta (1993), a motivação nasce da situação desafiante no trabalho e envolve fatores tais como: realizações, responsabilidade, possibilidade de crescimento, progresso, o trabalho em si e o reconhecimento conseguido.

A teoria que procurou explicar o grau de satisfação dos indivíduos no trabalho foi a Teoria da Eqüidade, cujo principal estudioso foi J. Stacy Adams. Segundo Vergara (2000, p. 46), de acordo com essa teoria:

As pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho, à medida que percebam, ou não, a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho. Favoritismo, por exemplo, seria considerado iníquo, injusto, logo a pessoa que o percebesse se sentiria desmotivada.

Segundo Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), a pesquisa realizada por Adams, a teoria da eqüidade, indica que as pessoas que se sentem sobrepagas (ineqüidade positiva percebida) tentarão aumentar a quantidade ou qualidade do seu trabalho; aqueles que se sentem subpagos (inequidade negativa percebida) tentarão diminuir a quantidade ou a qualidade do seu trabalho. As descobertas são mais conclusivas para a sensação de ineqüidade negativa. Parece que as pessoas ficam menos confortáveis quando estão sub-recompensadas do que quando estão super-recompensadas. De acordo com os mesmos autores uma pessoa sente ineqüidade negativa quando acredita que recebeu relativamente menos por uma recompensa que os outros relativamente.

De acordo com a teoria da eqüidade, ambas as percepções são motivadoras. Além dessa teoria, existe outra teoria chamada *expectativa* realizada por Victor Vroom para explicar mais plenamente o processo de motivação em termos dos fatores que dirigem o comportamento. Para Vergara (2000, p. 46) "a teoria da expectativa relaciona desempenho com recompensa". Se você considera que se varar a noite na frente de um computador seu chefe o elogiará (e isto é o que você quer), então, você vai varar a noite. Considera-se que o chefe não dará a menor bola, então, você não fará isso. A teoria sugere que as pessoas vão fazer o que podem quando quiserem fazê-lo.

Para Bowditch e Buono (1992), a teoria das expectativas é importante porque entende como a motivação funciona. Assim, para que uma pessoa esteja motivada, ele precisa dar valor ao resultado ou à recompensa, precisa acreditar que um esforço adicional o levará a um desempenho melhor e que o desempenho melhor, resultará em recompensas ou resultados maiores. Para Dubrin (1998), a teoria das expectativas tem uma vantagem sobre as teorias baseadas nas necessidades ela leva em consideração as diferenças e percepções individuais. Segundo o mesmo autor, (p. 198):

A teoria das expectativas estabelece um modelo, onde uma pessoa será motivada se acreditar que o esforço levará à performance, a performance conduzirá à recompensa, a recompensa satisfará uma necessidade importante, e a satisfação da necessidade será intensa o suficiente para fazer o esforço parecer compensador.

Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) salientaram que, em relação à questão satisfação/desempenho, três pontos são considerados para estabelecer a relação: **1:** satisfação gera desempenho; **2:** desempenho causa a satisfação; **3:** as recompensas geram tanto desempenho quanto satisfação. O primeiro deles é a de que satisfação no trabalho causa desempenho, sendo este determinado pelo grau de satisfação sentido pelo funcionário. O segundo, considera a satisfação não como causa, mas sim como efeito do nível de desempenho do funcionário. E, por último, o terceiro considera que tanto o desempenho quanto à satisfação são ambos comandados pela recompensa.

Pode-se observar que os diferentes autores apresentam a motivação antecedendo a satisfação, demonstrando que a motivação implica movimento, ação para um objetivo, enquanto a satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado. Bowditch e Buono (1992) ainda fazem uma distinção final nos tipos de motivação e recompensas, relacionando as recompensas entre intrínsecas e extrínsecas. Eles definiram:

Recompensas extrínsecas – são aquelas que se verificam fora do cargo e se originam de fontes internas à organização (políticas e práticas administrativas,

colegas, grupos informais) ou externas relativas ao ambiente no qual a instituição se insere. São eles: recompensas financeiras, benefícios, participação nos lucros e incentivos, reconhecimento profissional, promoções, supervisão, apoio social e compensação antecipada.

Recompensas intrínsecas: fatores que, na percepção do indivíduo, fazem parte do próprio cargo e se originam da natureza do trabalho desenvolvido pelo seu ocupante. São eles: autonomia, variedade, significância, *feedback* e identidade.

Pode-se concluir que a preocupação em compreender como funcionam as organizações, deve estar associada ao entendimento de como agem as pessoas que as compõem. Todo gerente tem, diante de si, o desafio de alcançar resultados através da ação cooperativa dos indivíduos. Em vista da necessidade de compreender a complexidade do comportamento humano e o seu caráter dinâmico, é que não se pode desconsiderar a importância da motivação na satisfação no trabalho. Considera-se, no presente estudo, que as teorias servem de base para o conhecimento da motivação no interior das organizações, especificamente nas universidades.

A promoção da motivação e sua canalização em benefício da satisfação, tanto das pessoas como das organizações, é relevante para qualquer empreendimento coletivo humano que queira obter êxito. Entretanto, a motivação deve ser entendida como um processo amplo, não realizável em curto prazo, e que implica uma postura, uma atitude que deve fluir em todos os níveis da organização, visando a ação para o trabalho provido de sentido e que, conseqüentemente, gere satisfação dos indivíduos. De acordo com o que foi exposto, pode-se verificar que as organizações universitárias possuem características diferenciadas e complexas em função do seu ambiente de trabalho, objetivo e missão.

Corroborando com essa análise que Grillo (1996) alerta para a importância que tem os recursos humanos em uma organização, especialmente, as instituições de ensino superior que atuam como centro do saber. O autor propôs um modelo de desenvolvimento de pessoal denominado *Ciclo Contínuo* que tem os componentes organizacionais de admissão, carreira, incentivo, aperfeiçoamento, participação e

desempenho, porém a carreira é o grande elo de ligação dos professores à universidade, à medida que ela significa a valorização contínua do mérito.

O *Ciclo Contínuo* procura atender os objetivos de crescimento profissional e pessoal dos docentes, reforçando a necessidade de manter contínuo processo de motivação. A aplicação dos componentes está interligada a satisfação e/ou insatisfação no trabalho, porém para atingir esse objetivo é necessário estabelecer uma política de recursos humanos consistente em que identifique, estrategicamente, ações baseadas nas necessidades individuais e organizacionais.

### **3 METODOLOGIA**

Todo trabalho científico, do mesmo modo que necessita de uma fundamentação teórico-empírica que sustente, precisa apoiar-se em um referencial metodológico sólido, que direcione o processo de pesquisa. Assim sendo, seguem-se os procedimentos metodológicos que permitirão identificar a percepção dos docentes sobre a política de recursos humanos e satisfação no trabalho.

#### **3.1 Caracterização e Perguntas da Pesquisa**

Este estudo é de caráter exploratório, descritivo e de avaliação, na medida em que se buscou aprofundar o conhecimento sobre as variáveis envolvidas para, posteriormente, descrever e demonstrar qual é a política de recursos humanos praticada/implementada para o corpo docente da UA. Tomando por base o problema da pesquisa apresentado no capítulo 1 e as considerações teórico-empíricas, foram formuladas as seguintes perguntas, que orientaram o presente estudo:

- 1: Quais são os componentes que integram a Política de Recursos Humanos da UA?
- 2: Qual a percepção dos docentes sobre os componentes da política de recursos humanos?
- 3: Existe congruência ou diferença de percepção entre os docentes de diferentes titulações?
- 4: Existem diferenças de satisfação entre os docentes das diferentes áreas de ensino da UA?

### 3.2 Delineamento e Delimitação da Pesquisa

Nesta parte são demonstrados os métodos que serviram de base para a observação, a perspectiva da pesquisa, bem como os pontos que irão limitar o estudo, a partir da unidade de análise escolhida, população e amostra selecionada. O método de investigação utilizado foi o estudo de caso, pois, trata-se do método mais apropriado quando se procura realizar uma análise intensiva, empreendida numa única organização: a Universidade do Amazonas. Tratou-se de um estudo de perspectiva sincrônica, já que se procuraram analisar a política de recursos humanos, a satisfação dos docentes e sua inter-relação com esta política em um determinado período (neste caso específico, a pesquisa foi realizada em 2001), sem considerar sua evolução no tempo.

### 3.3 População e Amostra

A pesquisa foi realizada no âmbito da Universidade do Amazonas (UA), uma instituição pública federal de ensino superior, criada e mantida pela Fundação Universidade do Amazonas, cujo principal objetivo é cultivar o saber em todos os campos do conhecimento puro e aplicado. Tem sua sede localizada na cidade de Manaus, no bairro do Aleixo, nas dependências do *Campus Universitário*. A população-alvo deste estudo compreendeu os 784 docentes pertencentes ao quadro ativo da Universidade do Amazonas, regidos pela Lei n.º 8.112, de 11.12.90 - Regime Jurídico dos Servidores Públicos Federais, em exercício no ano de 2001 (UNIVERSIDADE DO AMAZONAS, 2000).

A UA, para efeito desta pesquisa, foi dividida em 3 grandes grupos setoriais, correspondentes aos campos do conhecimento científico, que atenderam às necessidades e expectativas do plano de investigação. Os grupos de pesquisa, relativos a cada campo do conhecimento integram por afinidade, as 11 unidades acadêmicas onde estão lotados os 784 docentes, ficando cada grupo assim

constituído: Grupo 1 (G1) – Grupo de Ciências Exatas; Grupo 2 (G2) – Grupo de Ciências Biológicas e Grupo 3 (G3) – Grupo de Ciências Humanas. A **tabela 1** mostra a distribuição da população-alvo pesquisada por unidade acadêmica e o número de questionário respondido por área de ensino da Universidade do Amazonas – UA.

**Tabela 1: Distribuição da população-alvo por área de ensino da UA e o número de questionários a ser respondido**

Unidade Acadêmica	$N_h$	$S_h$	$N_h S_h$		$n_h$
Escola de Enfermagem	15	1,73	25,95	0,9	1
Faculdade de Educação	76	5,48	416,48	14,1	14
Faculdade de Ciências Agrárias	51	2,39	121,89	4,1	4
Faculdade de Ciências da Saúde	148	8,41	1244,68	45,5	45
Faculdade Direito	36	3,6	129,6	1,5	2
Faculdade de Educação Física	26	1,15	29,9	1,0	1
Faculdade de Estudos Sociais	61	6,35	387,35	13,1	13
Faculdade de Tecnologia	78	3,46	269,88	9,1	9
Instituto de Ciências Biológicas	51	5,12	261,12	8,8	9
Instituto de Ciências Exatas	102	3,74	381,48	12,9	13
Instituto de Ciências Humanas e Letras	140	2,38	333,2	11,3	11
<b>Total</b>	<b>784</b>		<b>3601,53</b>		<b>122</b>

Onde  $N_h$  = número de professores do estrato h (Unidade Acadêmica h)

$S_h$  = desvio padrão do estrato

$n_h$  = número de professores da amostra no estrato h

n = número de professores na amostra total

Número de Professores da UA - N = 784

Média do número de professores por Unidade Acadêmica - Med = 71,27

Desvio padrão do número de professores por Unidade Acadêmica - S = 43,6

D = 10% Med = 7,12

Nível de confiança -  $(1 - \alpha) = 0,95$

$Z_{\alpha/2} = 1,96$

As fórmulas utilizadas foram  $V = \left(\frac{D}{1,96}\right)^2 = \left(\frac{7,12}{1,96}\right)^2 = 13,2$

$$n^{\circ} = \frac{S^2}{V} = \frac{(43,6)^2}{13,2} = 144$$

$$n = \frac{n^{\circ}}{1 + \frac{n^{\circ}}{N}} = \frac{144}{1 + \frac{144}{784}} = 121,6 \cong 122$$

Definido o tamanho da amostra como  $n = 122$

Os estratos foram obtidos de

$$n_h = n \frac{N_h S_h}{\sum_{h=1}^{11} N_h S_h}$$

### 3.4 Coleta e Análise de Dados

Este capítulo compreendeu a descrição e a análise dos dados coletados através de um questionário com 46 questões (Anexo). Inicialmente, fez-se uma breve abordagem sobre os componentes que integram a política de recursos humanos da UA, apresentando logo em seguida, os dados referentes às variáveis demográficas, cuja finalidade foi auxiliar na interpretação dos resultados relativos à satisfação no trabalho dos docentes, em função da política de recursos humanos da



instituição, operacionalizada através dos fatores significativos da satisfação no trabalho. O questionário foi dividido em três partes. Na primeira parte foram coletados dados pessoais dos professores referentes à área de ensino, departamento de lotação, cargo, sexo, titulação, tempo de serviço, regime de trabalho e idade.

A segunda parte englobou os componentes da política de recursos humanos (recrutamento, seleção, participação, carreira, incentivos, promoção, treinamento e avaliação de desempenho docente). E a terceira parte refere-se à percepção dos docentes em relação à satisfação no trabalho, considerando sua atitude em relação ao labor como um todo. Para compreender a segunda parte do questionário foi estabelecido temas para compreender os componentes da política de recursos humanos, tais como:

- Carreira: crescimento pessoal, crescimento institucional, estrutura definida, política salarial;
- Aperfeiçoamento: processo contínuo, qualidade, grande interesse pela instituição, programas definidos, crescimento pessoal e institucional;
- Desempenho: resistência, descontinuidade, complexidade, rotatividade das chefias (problema), estímulo;
- Participação: envolvimento total, estilo gerencial, estrutura da instituição, estrutura rígida e inflexível, necessidade de aumentar a participação.

### **3.5 Definição de Termos e Variáveis**

O objetivo desta seção foi estabelecer definições, tanto no nível constitutivo, quanto no nível operacionais, para os termos e variáveis utilizados na representação do fenômeno investigados na presente pesquisa. As principais variáveis de estudo são: satisfação no trabalho e política de recursos humanos, observados a partir da percepção dos professores da Universidade do Amazonas. O presente tópico

apresentou definições constitutivas dos termos e variáveis trabalhados no contexto da pesquisa, conforme segue abaixo:

- *Fundação Universidade do Amazonas – FUA*: Instituição de ensino superior, com objetivos de ensino, pesquisa e extensão, na região do Amazonas.
- *Tempo de Serviço*: Refere-se ao período em que o docente trabalha na instituição.
- *Regime de Trabalho*: Número contratual de horas trabalhadas pelo docente na instituição.
- *Motivação*: É tudo aquilo que impulsiona a pessoa de determinada forma, dependendo da percepção do estímulo, das necessidades e da cognição.
- *Qualificação Docente*: É a formação acadêmica adquirida pelo docente em cursos de nível superior de graduação, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado.
- *Categoria Profissional*: Refere-se ao nível profissional do docente de acordo com sua titulação, conforme Quadro Único da Carreira Docente da FUA. Neste tópico foram apresentadas as definições operacionais dos termos e variáveis trabalhados no contexto da pesquisa.

*Política de Recursos Humanos*: A política de recursos humanos foi verificada mediante confrontação da análise de conteúdo do plano formal em relação às ações praticadas pela Universidade do Amazonas, no que se refere a: recrutamento, seleção, participação, carreira, incentivos, treinamento, promoção e avaliação de desempenho docente.

*Satisfação no Trabalho*: Para verificar o fator de satisfação/insatisfação do corpo docente da instituição em relação à política de recursos humanos para professores, utilizou-se de afirmações relativas aos componentes de uma política de recursos humanos, tais como: recrutamento, promoção e avaliação de desempenho.

### **3.6 Dados e Limitações da Pesquisa**

Nesta seção descreve-se os tipos de dados utilizados nesta pesquisa, as técnicas e instrumentos usados para sua coleta e análise, bem como os fatores que limitaram o presente estudo.

#### **3.6.1 Tipos e Coleta de Dados**

Os dados utilizados foram obtidos junto a fontes primárias, isto é, foram coletados através da aplicação de um questionário com 46 (quarenta e seis) questões (ANEXO). O uso do questionário, como forma básica de levantamento de dados justificou-se pela ausência, na organização investigada, de informações já levantadas sobre os fatores selecionados para este estudo, bem como pela validação científica do instrumento escolhido, no caso a amostragem estratificada. Por outro lado, a opção pela utilização do questionário deveu-se também a motivos operacionais, tendo em vista o elevado número de docentes da população e a expressiva quantidade de informações que deveriam ser coletadas.

#### **3.6.2 Instrumento de Pesquisa**

A coleta de dados foi realizada através de um questionário (Anexo), aplicado a 122 (cento e vinte e dois) professores do quadro efetivo da UA. Destes retornaram 104 (cento e quatro) questionários respondidos. Os seguintes passos foram executados na elaboração do questionário: (1) relacionar os componentes de recursos humanos considerados importantes para o desenvolvimento docente; (2) elaborar as questões; (3) identificar as escalas para as questões; (4) construir o questionário adaptado à amostra estratificada. O questionário foi composto de duas partes. A primeira parte visou coletar dados básicos sobre a área de ensino,

quantificação, regime de trabalho, idade, sexo, tempo de serviço. A segunda parte incluiu a análise da política de recursos humanos adotada pela Universidade do Amazonas e sua relação com a satisfação de seus docentes, visando contribuir para melhorar o desempenho dos professores.

Os questionários foram entregues aos professores dos departamentos acadêmicos com uma carta de apresentação explicando os objetivos da pesquisa, o nome da pesquisadora e solicitando que o instrumento fosse entregue na Secretaria das Unidades Acadêmicas. A distribuição foi realizada aleatoriamente pela própria pesquisadora. O período de aplicação do questionário e coleta foi de 30.08 a 17.09.2001.

### **3.6.3 Técnicas de Análise de Dados**

Para analisar os dados foram utilizados: 1: pacote estatístico SAS que é um sistema integrado de entrada, manipulação, análise de dados e geração de relatórios; 2: procedimento *proc freq*, que é um procedimento especialmente útil para variáveis qualitativas, que gera tabelas de frequências. Além disso, a análise estatística foi realizada em duas partes: na primeira parte os dados foram divididos em três grupos de pesquisa: Ciências Exatas, Ciências Biológicas e Ciências Humanas, realizando-se uma análise tabular dos dados e na segunda parte houve uma análise tabular dos dados e gráfica, utilizando-se de todos os dados, sem fazer nenhuma divisão.

### **3.7 Limitações da Pesquisa**

#### **3.7.1 Quanto à Técnica de Coleta de Dados**

Pode-se citar alguns pontos considerados limitativos para os objetivos do presente estudo:

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

b) Há possibilidade de outras variáveis, não consideradas nesse estudo, da conjuntura social, da estrutura organizacional ou comportamental, terem influenciado nos tipos de respostas extraídas pelos instrumentos utilizados.

c) Pouco tempo para aplicação do questionário, em função da greve dos docentes do ensino superior que ocorreu a partir de setembro de 2001.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DE DADOS

Os dados relativos aos docentes do quadro efetivo são apresentados em tabelas que demonstram a frequência, em termos absolutos e relativos, dos professores pesquisados. Inicialmente, é apresentada a caracterização dos professores pesquisados, segundo: área de ensino em que está vinculada, unidade acadêmica a que pertence, cargo, sexo, titulação, tempo de serviço, regime de trabalho, idade. Em seguida, são apresentados e analisados os dados concernentes à pesquisa, com o cruzamento dos itens do instrumento da pesquisa sobre as variáveis das políticas de recursos humanos e satisfação no trabalho.

### 4.1 Caracterização dos Professores Pesquisados

Apresentam-se, nesta seção, os dados relativos ao perfil dos pesquisados. As características analisadas são as que se seguem, de acordo com a área de ensino. Dos cento e quatro entrevistados, 8.6% pertence à Faculdade de Tecnologia, 12.5% pertence ao Instituto de Ciências Exatas, 8.6% pertence ao Instituto de Ciências Biológicas, 1% pertence à Faculdade de Educação Física, 1.9% pertence à Faculdade de Direito, 5.8% pertence à Faculdade de Ciências Agrárias, 10.6% pertence ao ICHL - Instituto de Ciências Humanas e Letras, 9.6% pertence a FACED - Faculdade de Educação, 12.5% pertence à Faculdade de Estudos Sociais, 27.9% pertence à Faculdade de Ciências da Saúde e 1% pertence à Faculdade de Enfermagem.

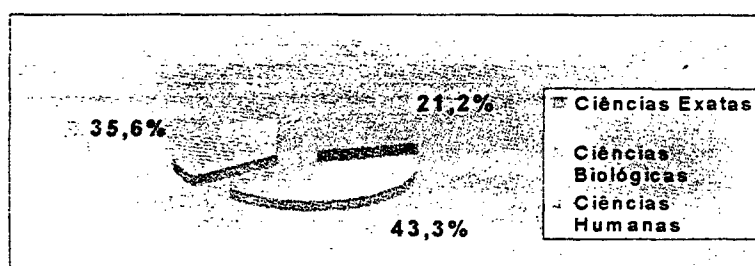
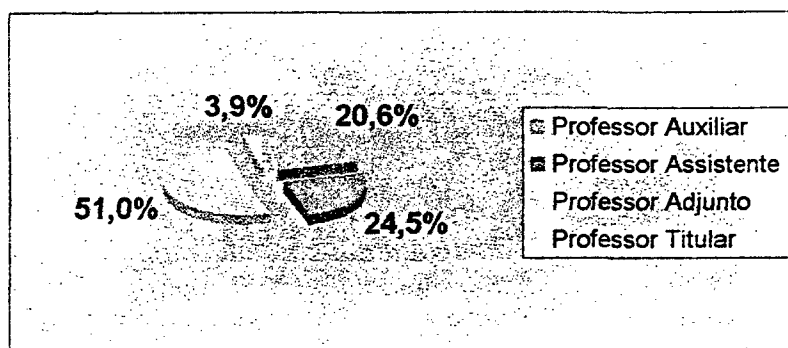


Figura 4: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo o número de professores por área de ensino

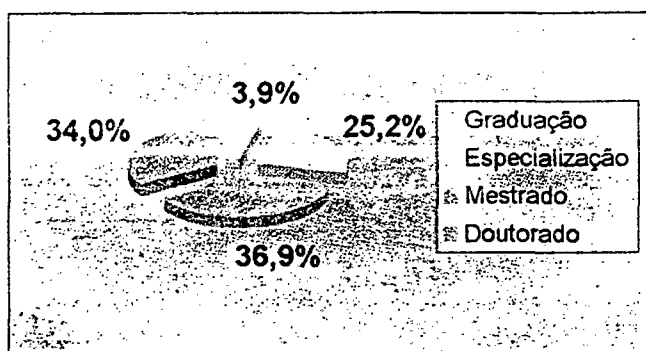
Dos cento e quatro entrevistados, 21.1% pertence às Ciências Exatas, 43.3% pertence às Ciências Biológicas e 35.6% pertence às Ciências Humanas. Analisando o número de cargos, pode-se verificar que:



**Figura 5: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo o cargo**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 20.6% é composto de professores auxiliares, 24.5% de assistentes, 51% de adjuntos e 3.9% de titulares. Observa-se que, 52 docentes correspondem ao cargo de professor adjunto, representando um predomínio (51%) frente aos outros cargos de professores. Por outro lado, os docentes ocupantes do cargo de professor titular, representam a classe com menor incidência de questionários respondidos, compreendendo a apenas quatro deles, ou 3.9% do total.

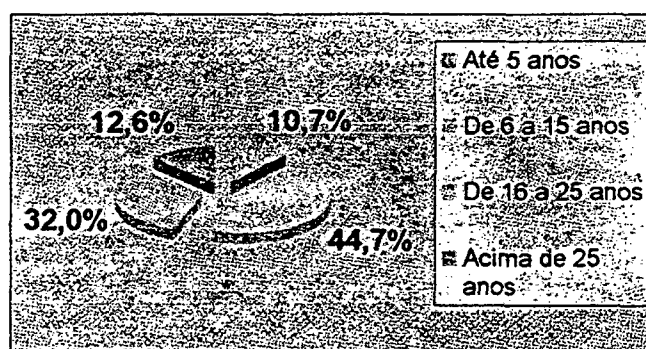
Esse fato pode ser explicado, no caso dos professores adjuntos por constituírem, hoje, a classe de professores mais numerosa na Universidade do Amazonas. No caso dos professores titulares, a baixa incidência pode ser explicada pela dificuldade de se atingir esse posto, seja pelo fato da exigência de titulação ou pela aposentadoria dos seus antigos ocupantes, sem a devida reposição de vagas. Com respeito ao sexo dos entrevistados, obteve-se como resultado, a seguinte distribuição: dos cento e quatro entrevistados, 40.4% é do sexo feminino e 59.6% são do sexo masculino. Quanto à titulação dos professores, segue-se a distribuição abaixo:



**Figura 6: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo a titulação**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 3.9% é composto de graduados, 25.2% de especialistas, 36.9% de mestres e 34% de doutores. Observa-se que há uma predominância de professores com os títulos de mestres (36.9%) e doutores (34%) em relação às outras qualificações. As menores freqüências são verificadas nos professores graduados e nos professores com especialização. Tal fato pode ser explicado, no primeiro caso, por se tratar de organização universitária que prima pela excelência do ensino superior e, pela própria legislação que cria restrições para ascensão na carreira do magistério para os professores que não têm titulação em nível de pós-graduação *stricto sensu*.

Analisando o tempo de serviço dos professores, obteve-se o seguinte resultado:



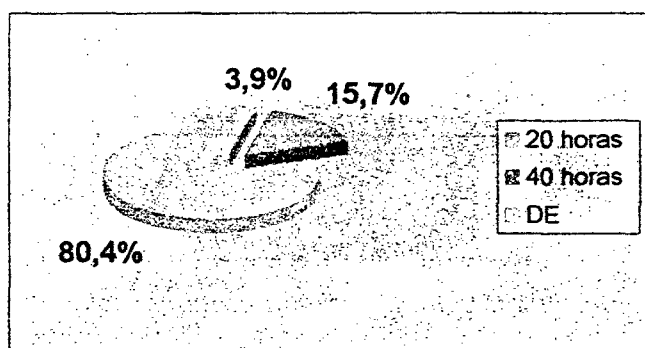
**Figura 7: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo o tempo de serviço**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 10.7% possui até 5 anos de tempo de serviço, 44.7% possui de 6 a 15 anos, 32% possui de



16 a 25 anos e 12,6% possui acima de 25 anos. Depreende-se dos dados apresentados na tabela 6, que 10,7% dos docentes pesquisados têm até 5 anos de serviço na instituição. Da mesma forma, verifica-se que apenas 12,6% dos docentes possuem tempo de serviço na instituição acima de 25 anos. Esses dados podem demonstrar que não está havendo renovação do corpo docente, provavelmente em decorrência das normas legais que limitam a contratação de pessoal, fato associado à aposentadoria dos docentes sem a devida reposição da respectiva vaga.

Por outro lado, a grande concentração de docentes na faixa de 6 a 25 anos, correspondendo a 76,7% da amostra pesquisada, certamente valida os resultados da presente pesquisa, pois evidencia um maior conhecimento da instituição, acrescentando-se ainda, o fato de a maioria dos docentes estar em regime de dedicação exclusiva, como será visto a seguir. Com respeito ao regime de trabalho, verifica-se a seguinte distribuição:

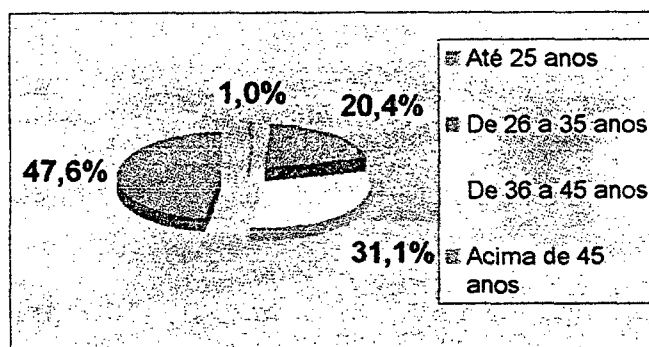


**Figura 8: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo o regime de trabalho**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 3,9% possui um regime de trabalho de 20 horas, 15,7% possui um regime de trabalho de 40 horas e 80,4% é de Dedicação Exclusiva – DE. O total do regime de trabalho de Dedicação Exclusiva da amostra apresenta um percentual considerável, tendo em vista que a característica desse regime permite uma maior vivência do cotidiano da universidade, o que é bom para o contexto da presente pesquisa. O regime de 40 horas semanais encontra-se em extinção, permanecendo nele apenas os professores que, por direito adquirido, fizeram tal opção. Somados aos professores de 20 horas semanais, ou seja, aqueles que dedicam tempo parcial à Universidade

do Amazonas, os professores de 40 horas no conjunto atingem 19,6% da amostra pesquisada.

Com relação à idade dos professores pesquisados, pode-se obter os resultados a seguir:



**Figura 9: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo a idade**

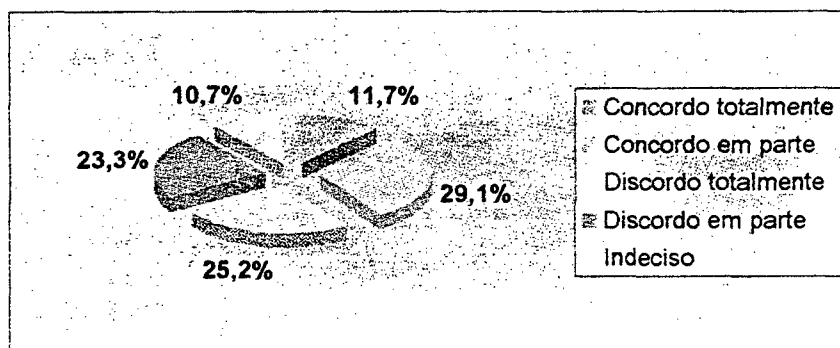
Verifica-se que dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 1% possui idade de até 25 anos, 20,4% possui idade de 26 a 35 anos, 31,1% de 36 a 45 anos e 47,6% acima de 45 anos. Esta amostra pode refletir a falta de renovação do corpo docente pelos motivos expostos anteriormente na análise realizada da figura 8.

#### **4.2 Análise dos Dados**

Este tópico apresenta a análise dos dados obtidos na segunda parte do questionário, descrevendo a percepção dos docentes, considerados no geral, sobre a influência da política de recursos humanos na satisfação/insatisfação no trabalho. As perguntas da pesquisa estão relacionadas com os componentes da política de recursos humanos, em forma de afirmativas e agrupadas segundo sete fatores considerados no estudo.

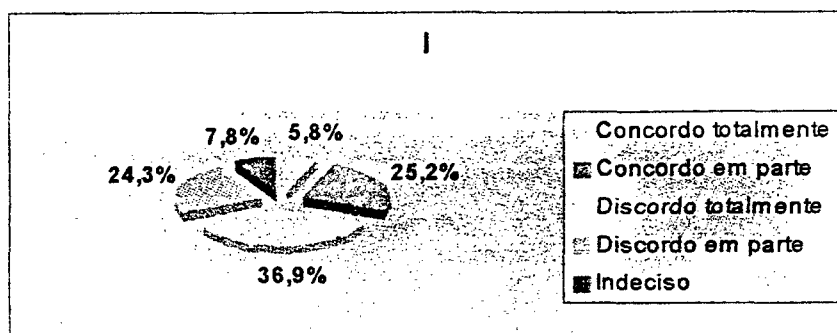
#### 4.2.1 Política de Recursos Humanos

Nesse nível de análise, procurou-se investigar a opinião dos docentes da Universidade do Amazonas com relação à política de recursos humanos: admissão, carreira, incentivo, aperfeiçoamento, desempenho e participação. As questões formuladas envolvendo a política de recursos humanos encontram-se dispostas nas tabelas e gráficos relacionadas a seguir.



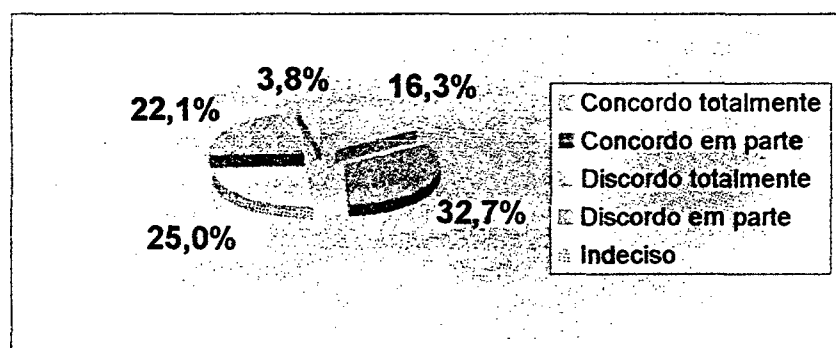
**Figura 10: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo a definição do papel e dos requisitos necessários**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde as questões, 11,7% concorda totalmente, 29,1% concorda em parte, 25,2% discorda totalmente, 23,3% discorda em parte e 10,7% está indeciso. De acordo com o resultado apresentado, verifica-se que 48,5% dos docentes discordam com a questão, de que a área de recursos humanos está preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para atuação nos diferentes níveis da Universidade do Amazonas.



**Figura 11: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo a importância do trabalho**

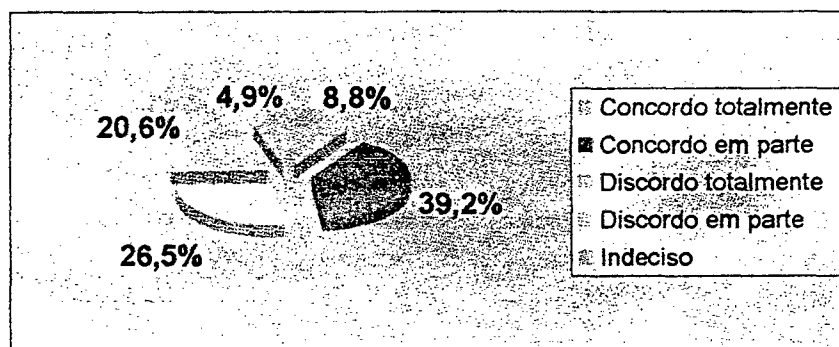
Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 5,8% concorda totalmente, 25,2% concorda em parte, 36,9% discorda totalmente, 24,3% discorda em parte e 7,8% está indeciso. Na figura 11, os docentes discordam (61,2%) de que a política de recursos humanos mostra a importância do trabalho dos professores para o alcance dos objetivos na instituição. Os resultados obtidos confirmam que os docentes consideram a área de recursos humanos como um órgão importante, que tem a função de promover a implementação de políticas de recursos humanos. Porém, essas políticas não são percebidas pelos docentes, porque não são desenvolvidas.



**Figura 12: Gráfico das oportunidades para docentes se capacitarem através de cursos, congressos, seminários, workshop, etc**

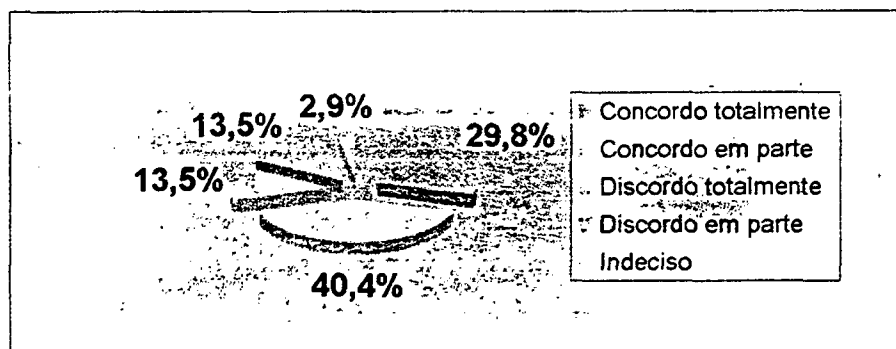
Dos cento e quatro entrevistados, 16,3% concorda totalmente com a questão, 32,7% concorda em parte, 25,1% discorda totalmente, 22,1% discorda em parte e

3.8% está indeciso. Na questão sobre as oportunidades para docentes se capacitarem através de cursos, congressos, seminários, *workshops*, etc., percebe-se 49,0% concordando de que a política de recursos humanos incentiva a participação de docentes em programas de capacitação, demonstrando o objetivo da universidade em manter seu quadro de pessoal aperfeiçoado e atualizado.



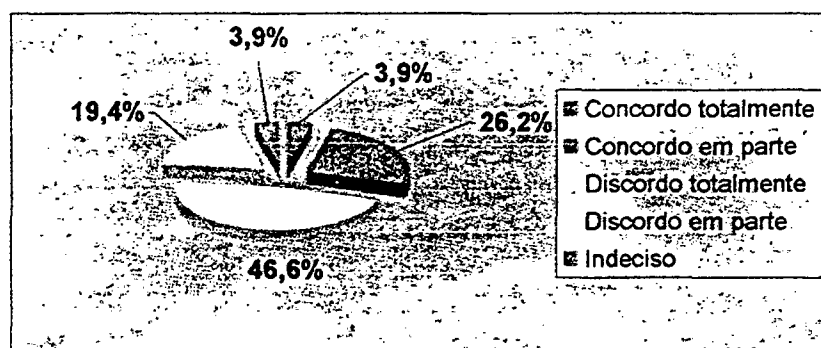
**Figura 13: Gráfico dos esforços para definir políticas de recursos humanos**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 8.8% concorda totalmente, 39.2% concorda em parte, 26.5% discorda totalmente, 20.6% discorda em parte e 4.9% está indeciso. A figura 13 representa que 48% dos docentes concorda com a instituição, pois esta tem realizado esforços para definir suas políticas de recursos humanos. Isso mostra que a Universidade do Amazonas tem procurado estruturar melhor as suas políticas de pessoal, priorizando os recursos humanos.



**Figura 14: Gráfico das oportunidades para docentes se capacitarem através do incentivo à pesquisa, programas de mestrado/doutorado e extensão**

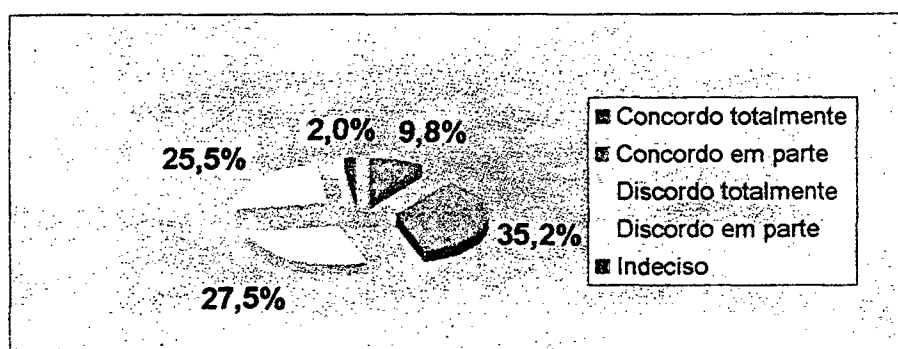
Dos cento e quatro entrevistados, 29,8% concorda totalmente com a questão, 40,3% concorda em parte, 13,5% discorda totalmente, 13,5% discorda em parte e 2,9% está indeciso. Quanto à resposta dessa questão, os docentes concordam (70,1%) com a política de recursos humanos. Demonstrando que a Universidade do Amazonas tem um plano de capacitação voltado para a pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado) com promoção para os docentes e, conseqüentemente, para aqueles que contribuem para a melhoria da qualidade do ensino, pesquisa e extensão.



**Figura 15: Gráfico da adequada divulgação da política de recursos humanos da FUA**

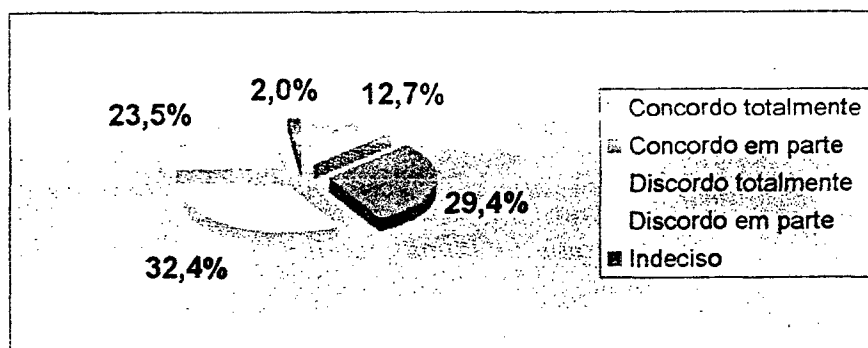
Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 3,9% concorda totalmente, 26,2% concorda em parte, 46,6% discorda totalmente, 19,4%

discorda em parte e 3.9% está indeciso. Constatou-se pela questão que 66% dos docentes discordam com a afirmação de que a política de recursos humanos é divulgada adequadamente na instituição. A política de recursos humanos adotada na Universidade do Amazonas não é percebida pelos docentes. Constata-se que há falhas no processo de comunicação provocando entraves na realização dos componentes dessa política e divulgação dos trabalhos desenvolvidos.



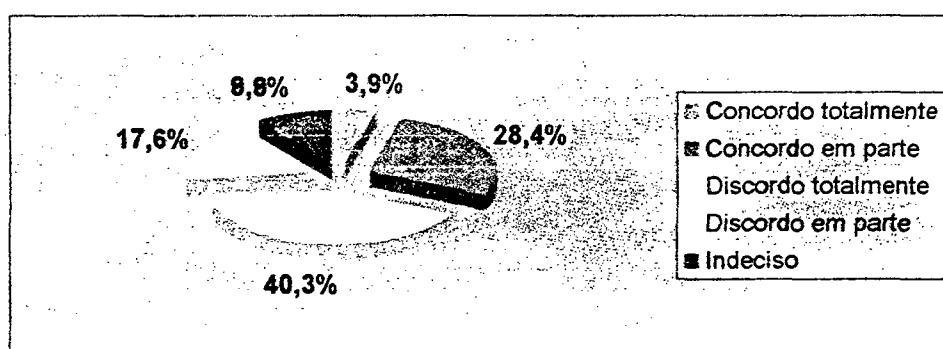
**Figura 16: Gráfico da estimulação dos docentes a participarem das decisões sobre atividades acadêmicas**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 9.8% concorda totalmente, 35.2% concorda em parte, 27.5% discorda totalmente, 25.5% discorda em parte e 2% está indeciso. Analisando a questão, percebe-se que somando as opiniões 'discordam totalmente' e 'discordam em parte', mostram que 53% dos docentes não concordam que a política de recursos humanos realizada atualmente estimula os docentes a participarem das decisões sobre atividades acadêmicas. Pelo resultado demonstrado a política de recursos humanos não está integrada à instituição, impossibilitando a participação e o envolvimento de seus docentes.



**Figura 17: Gráfico da importância dos cargos aos docentes**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 12,7% concorda totalmente, 29,4% concorda em parte, 32,4% discorda totalmente, 23,5% discorda em parte e 2% está indeciso. O total que representa a maior incidência de resposta obtida foi de 55,9% dos docentes discordando de que a política de recursos humanos mostra a importância do cargo. Isso revela que a instituição não possui política de cargos que estimule a carreira e proporcione um ambiente de valorização profissional.

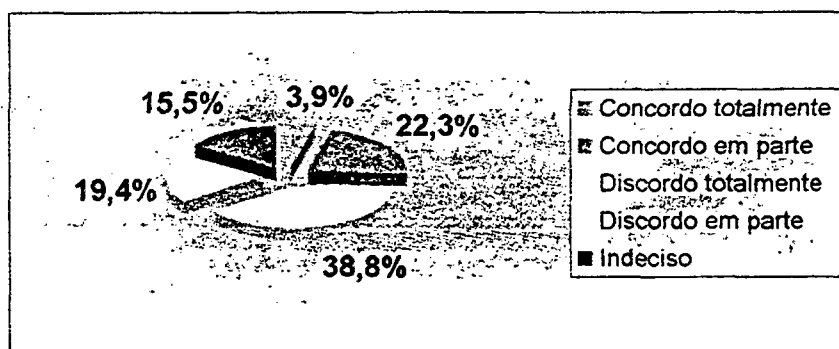


**Figura 18: Gráfico da política de recursos humanos da FUA buscando obter uma situação de trabalho justa aos seus docentes**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 3,9% concorda totalmente, 28,4% concorda em parte, 40,3% discorda totalmente, 17,6% discorda em parte e 8,8% está indeciso. Com referência a essa questão, 57,9% dos entrevistados respondeu que discorda com a afirmação. Isso demonstra que a

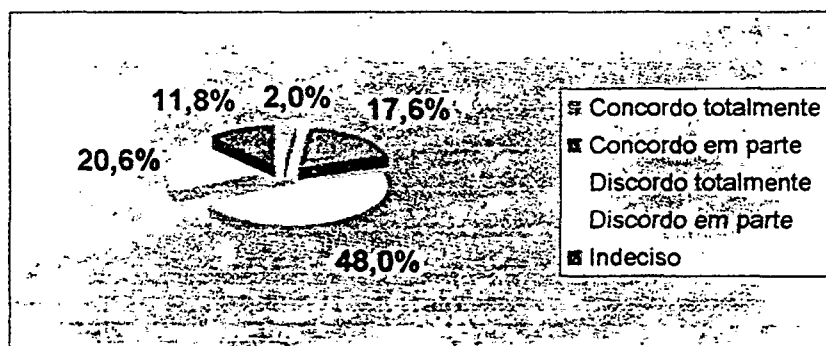


instituição não está oferecendo oportunidades justas aos professores, interferindo na satisfação do trabalho acadêmico.



**Figura 19: Gráfico da política de RH da FUA, constantemente revisada e adaptada conforme as necessidades da instituição**

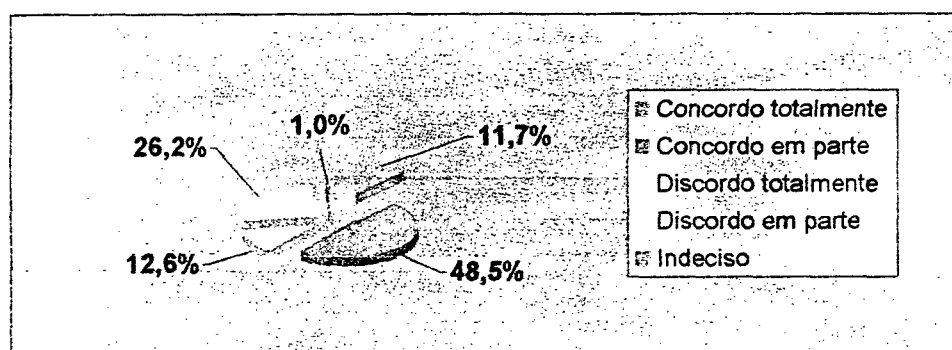
Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 3,9% concorda totalmente, 22,4% concorda em parte, 38,8% discorda totalmente, 19,4% discorda em parte e 15,5% está indeciso. Pela análise do resultado, cerca de 58,2% dos docentes, estão percebendo que a política de recursos humanos não atende as necessidades da instituição e, conseqüentemente, não está procurando satisfazê-las.



**Figura 20: Gráfico dos docentes da FUA que estão familiarizados em relação à política de recursos humanos adotada pela instituição**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 2% concorda totalmente, 17,6% concorda em parte, 48% discorda totalmente, 20,6% discorda em parte e 11,8% está indeciso. O resultado apresentado demonstra que a maior parte dos docentes, cerca de 68,6%, não tem informações suficientes sobre a política de recursos humanos adotada pela instituição. Por isso, percebe-se que há um problema de comunicação na divulgação do trabalho desenvolvido pela instituição.

#### 4.2.2 Participação



**Figura 21: Gráfico do docente que está motivado para participar e cooperar nos diversos programas de mestrado/doutorado e extensão, bem como outras ações desenvolvidas pela instituição**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 11,7% concorda totalmente, 48,5% concorda em parte, 12,6% discorda totalmente, 26,2% discorda em parte e 1% está indeciso. A percepção dos docentes sobre a afirmação converge para que 60,2% considere que há participação e cooperação por parte deles nos programas de qualificação oferecidos pela instituição, que procura os meios capazes de viabilizar uma melhor convivência entre as pessoas que a integram, envolvendo a participação dos professores nos órgãos de direção, como departamentos acadêmicos e administrativos.

### 4.2.3 Aperfeiçoamento

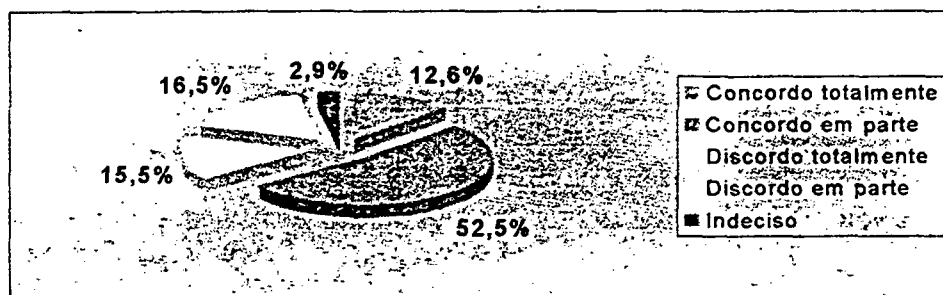


Figura 22: Gráfico do comprometimento com o crescimento profissional dos docentes

Em relação à afirmação da questão, a maioria dos docentes 65,1% respondeu que consideram satisfatória a atuação da instituição acerca do aperfeiçoamento, procurando promover continuamente o desenvolvimento profissional. A instituição se destaca pelo seu plano de capacitação voltado para pós-graduação *stricto sensu* (mestrado/doutorado), com promoção para os docentes que obtêm a titulação e, conseqüentemente, contribuem para a melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa.

### 4.2.4 Admissão

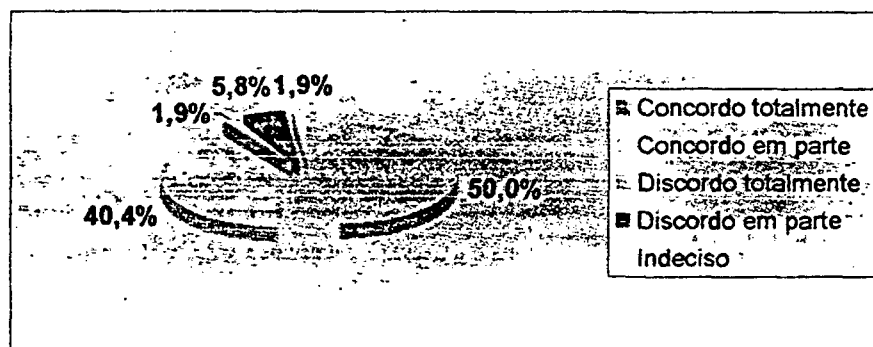
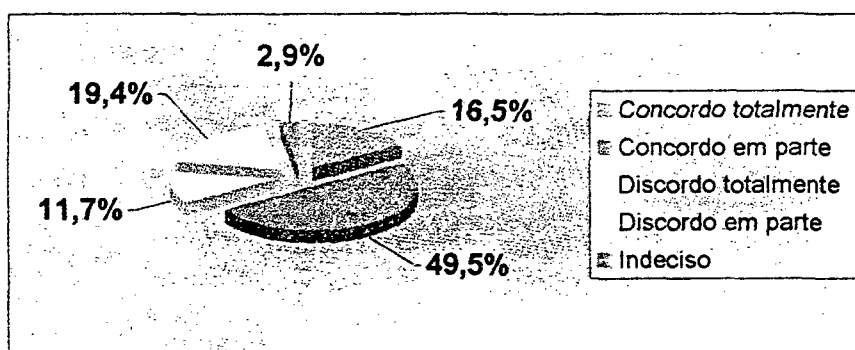


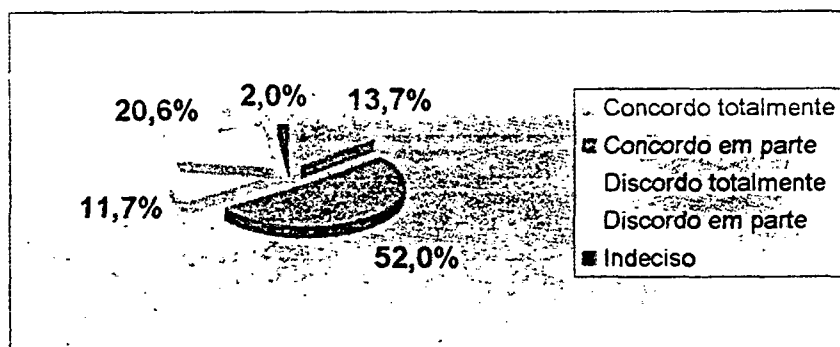
Figura 23: Gráfico da valorização da titulação acadêmica na seleção e contratação dos docentes

A percepção dos docentes quanto à valorização da titulação acadêmica na seleção e contratação, reflete que a maioria dos professores, 90,4% concorda com a questão. Nesse sentido, a Universidade do Amazonas demonstra que possui exigências na admissão, como requerer docentes com títulos de mestrado e/ou doutorado. Essas exigências podem ocorrer por se tratar de organização universitária que tem como característica a qualidade do ensino.



**Figura 24: Gráfico da sistemática de concurso público praticado na FUA que garante a escolha daqueles efetivamente aptos para as suas funções**

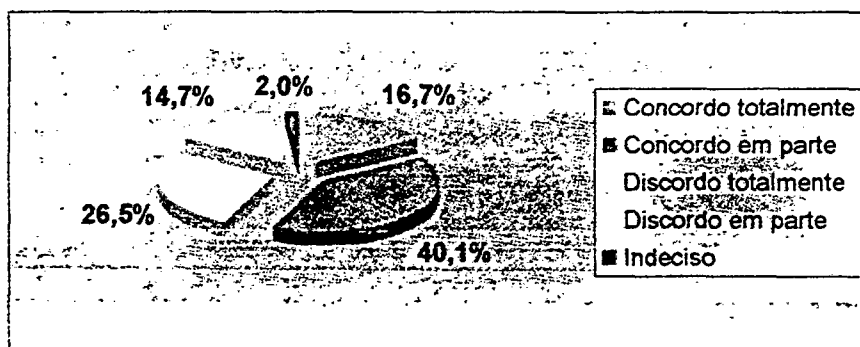
Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 16,5% concorda totalmente, 49,5% concorda em parte, 11,7% discorda totalmente, 19,4% discorda em parte e 2,9% está indeciso. Conforme constatado pela figura 24, a frequência maior da resposta foi 66% dos docentes concordando com a política da instituição de recrutar e selecionar aqueles candidatos aptos para a docência. Esse quadro mostra que alguns professores estão satisfeitos com os procedimentos de admissão utilizado para atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar o cargo de docente.



**Figura 25: Gráfico do processo de seleção que garante a escolha daqueles efetivamente aptos para suas funções**

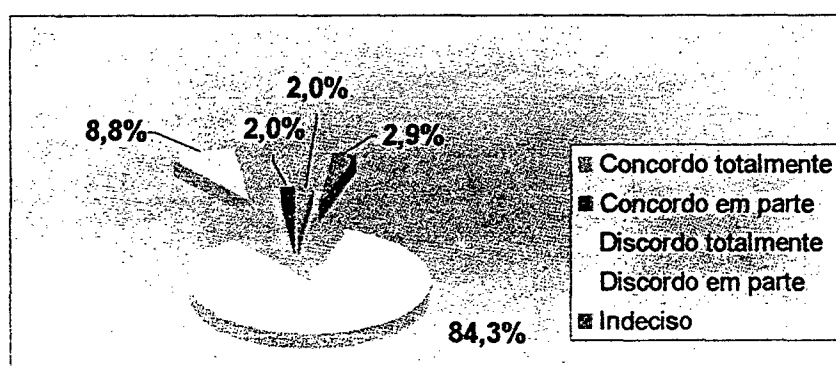
Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 13,7% concorda totalmente, 52% concorda em parte, 11,7% discorda totalmente, 20,6% discorda em parte e 2% está indeciso. O processo de seleção demonstra resultado favorável, com 65,7% dos docentes concordando com o sistema de seleção da Universidade do Amazonas, significando que esta procura seguir padrões de seleções considerados importantes, como a realização de testes ou provas escrita de conhecimentos e de habilidades, bem como a exigência de certificação de títulos.

#### 4.2.5 Carreira



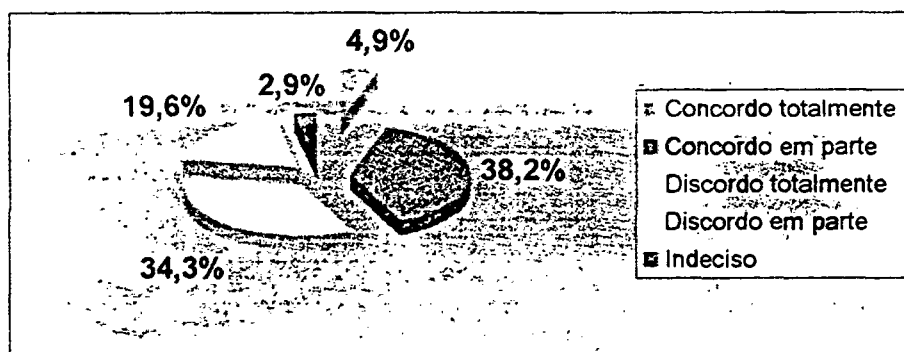
**Figura 26: Gráfico do plano de carreira que valoriza o desenvolvimento contínuo e o aprimoramento das atividades docentes**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 16.7% concorda totalmente, 40.1% concorda em parte, 26.5% discorda totalmente, 14.7% discorda em parte e 2% está indeciso. Observa-se pela figura que 56,8% dos docentes pesquisados concorda com o plano de carreira da instituição. Sobre esse tema, a percepção dos docentes mostra a visão distorcida sobre a política de recursos humanos, pois a figura 17 apresentou resultado desfavorável que é a falta de importância ao cargo.



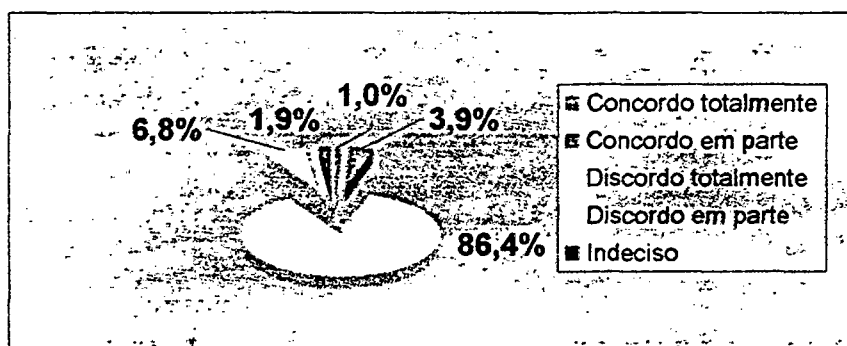
**Figura 27: Gráfico dos docentes que estão satisfeitos com os níveis salariais que recebem**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 2% concorda totalmente, 2.9% discorda totalmente, 84.3% discorda totalmente, 8.8% discorda em parte e 2% está indeciso. A percepção dos docentes quanto à satisfação em relação aos salários, demonstra que 93,1% não está satisfeito. Esse resultado mostra que o Governo Federal não está investindo numa política salarial mais coerente com a realidade das universidades. Isso é algo preocupante, pois salário é um fator importante para que as pessoas se sintam motivadas para o exercício de suas funções.



**Figura 28: Gráfico do salário como principal fator de motivação para o trabalho docente na FUA**

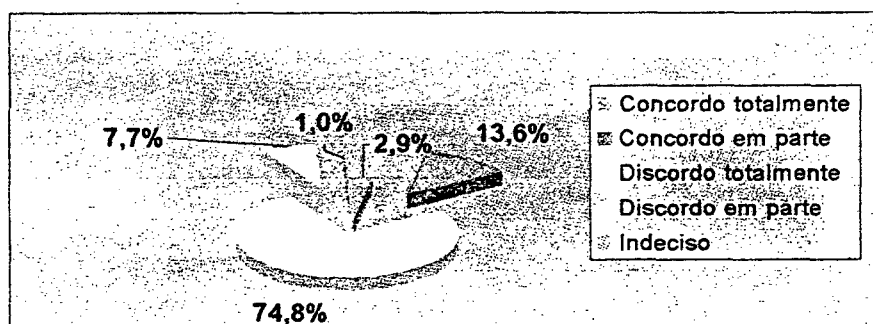
Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 4,9% concorda totalmente, 38,2% concorda em parte, 34,4% discorda totalmente, 19,6% discorda em parte e 2,9% está indeciso. Em relação ainda à questão salarial percebe-se que 43,1% dos docentes concorda que o salário é o principal fator de motivação para o trabalho. Mas, 54% discorda dessa afirmativa, demonstrando que a maioria considera o salário a base importante para a carreira acadêmica.



**Figura 29: Gráfico da atual política salarial adotada pelo Governo Federal adequada ao contexto das universidades brasileiras**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 1% concorda totalmente, 3,9% concorda em parte, 86,4% discorda totalmente, 6,8% discorda em parte e 1,9% está indeciso. A atual questão concentra maior frequência de resposta na asserção discordo, com 93,2% dos docentes revelando nitidamente

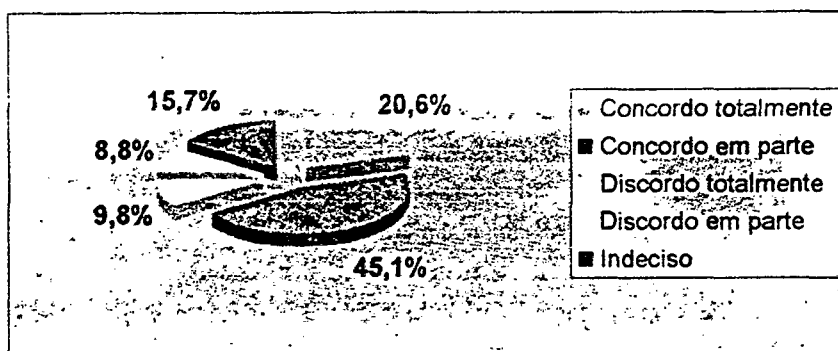
que não estão satisfeitos com a política salarial do Governo Federal. De modo geral, observou-se que a maioria das universidades encontra-se nessa situação, em que os salários oferecidos apresentam uma grande defasagem em relação aos demais segmentos públicos e empresariais e, por conseguinte, sem condições de atrair as pessoas mais competentes.



**Figura 30: Gráfico do plano de carreira adotado pelo MEC que está correspondendo com as expectativas das universidades brasileiras**

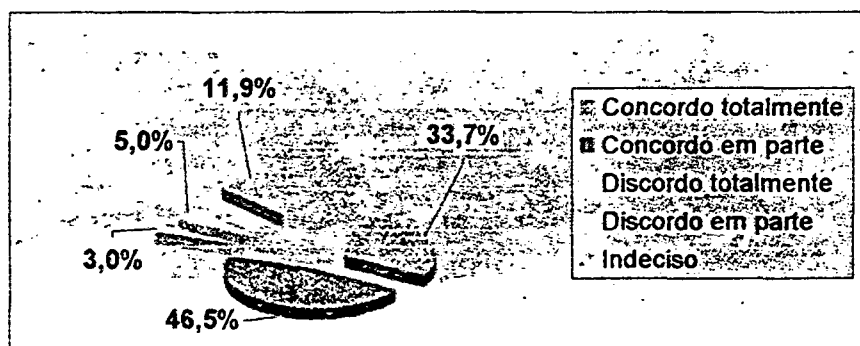
Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 2,9% concorda totalmente, 13,6% concorda em parte e 74,8% discorda totalmente, 7,7% discordam em parte e 1% está indeciso. A percepção dos docentes sobre o plano de carreira revela que a maioria, 82,5%, discorda de que a política do MEC - Ministério da Educação e Cultura esteja correspondendo às expectativas das universidades brasileiras. Esta resposta revela que o MEC, órgão ligado às decisões do Governo Federal, não possui um plano de carreira bem estruturado e definido para atrair professores às universidades públicas.





**Figura 31: Gráfico do sistema de carreira rígido e inflexível para a ascensão no magistério superior das universidades brasileiras**

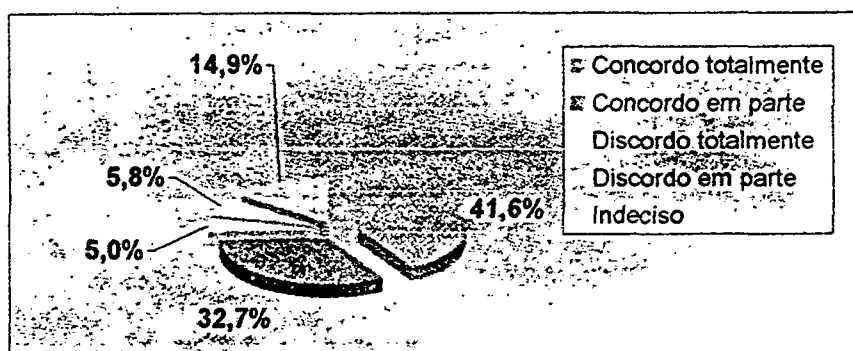
Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 20,6% concorda totalmente, 45,1% concorda em parte, 9,8% discorda totalmente, 8,8% discorda em parte e 15,7% está indeciso. A figura 31 apresenta maior freqüência, com 65,7% dos docentes concordando com a afirmação realizada. Neste sentido, conclui-se que o sistema de carreira precisa ser mais bem estruturado e definido para que permita maior flexibilidade no crescimento profissional.



**Figura 32: Gráfico da relação específica da categoria de assistente como adequada e indispensável para a instituição**

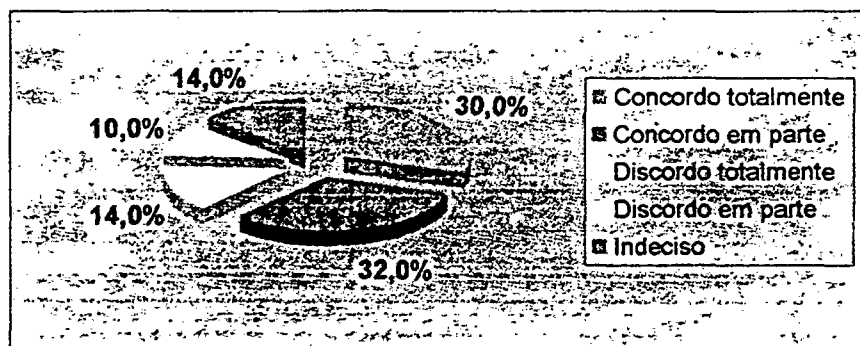
Dos cento e quatro entrevistados, cento e um responde esta questão, 33,7% concorda totalmente com a questão, 46,4% concorda em parte, 3% discorda totalmente, 5% discorda em parte e 11,9% está indeciso. Em relação às respostas da pesquisa, 80,1% dos docentes concorda com a questão, afirmando que os

professores consideram a obtenção do título de mestre relevante para a promoção na carreira do magistério. A obtenção desse título representa um meio importante para o processo contínuo de formação dos docentes.



**Figura 33: Gráfico da relação específica à categoria de adjunto a ascensão como adequada e indispensável para a instituição**

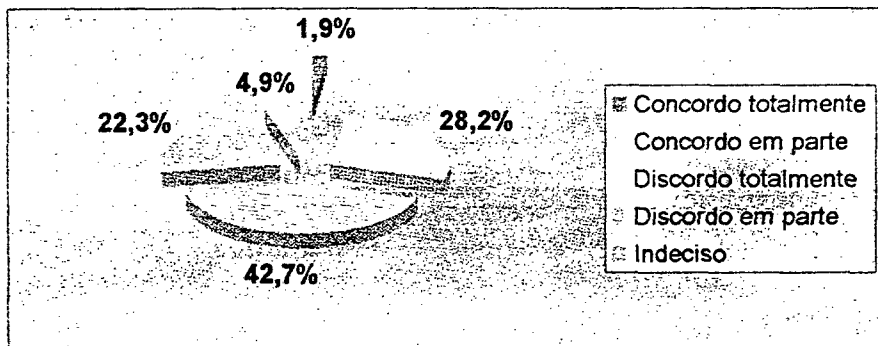
Dos cento e quatro entrevistados, cento e um responde esta questão, 41,6% concorda totalmente, 32,7% concorda em parte, 5% discorda totalmente, 5,8% discorda em parte e 14,9% está indeciso. Pelo resultado da figura 33, 74,3% dos docentes concorda que a obtenção do título de adjunto representa a importância na carreira profissional e promoção do docente.



**Figura 34: Gráfico da relação específica à categoria de titular a ascensão como adequada e indispensável para a instituição**

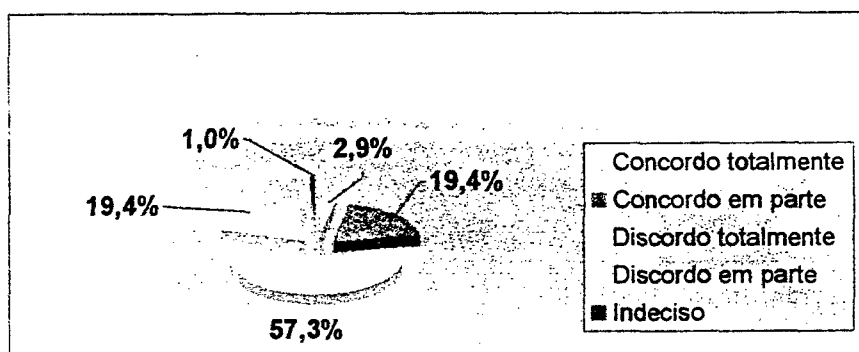
Dos cento e quatro entrevistados, cem responde esta questão, 30% concorda totalmente, 32% concorda em parte, 14% discorda totalmente, 10% discorda em parte e 14% está indeciso. Em relação à questão anterior, 62% dos docentes respondeu que concorda com a afirmação, revelando que o título de titular é uma condição essencial ao exercício da docência. A obtenção do título de doutor deve representar o reconhecimento pelo término da formação acadêmica formal do professor para o exercício de suas atribuições de ensino, pesquisa e extensão na instituição.

#### 4.2.6 Incentivos



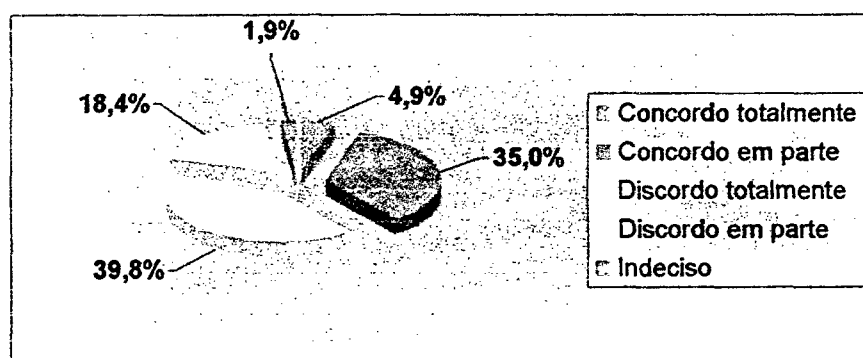
**Figura 35: Gráfico dos docentes pesquisados, segundo os programas de orientação e benefícios oferecidos pela instituição**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 1.9% concorda totalmente, 28.2% concorda em parte, 42.7% discorda totalmente, 22.3% discorda em parte e 4.9% está indeciso. Sendo que 65% dos docentes respondeu que discorda da questão, demonstrando não haver satisfação com os programas de orientação e benefícios da instituição. O resultado pode ser explicado pela precária estrutura de carreira e benefícios que inibe o desempenho pessoal e profissional dos docentes. Os incentivos se constituem num dos componentes que influenciam fortemente a carreira e devem integrar todo programa de desenvolvimento de recursos humanos.



**Figura 36: Gráfico dos docentes que se sentem satisfeitos com os programas de incentivos ao magistério superior oferecidos pelo MEC**

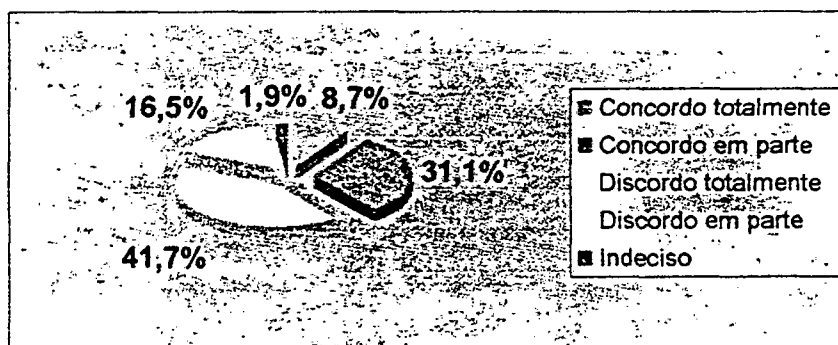
Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 2,9% concorda totalmente, 19,4% concorda em parte, 57,3% discorda totalmente, 19,4% discorda em parte e 1% está indeciso. Em relação à figura anterior, a frequência da resposta apresenta 76,7% dos docentes discordando da questão. Isso pode evidenciar que o MEC não possui uma política de recursos humanos que contemple um eficaz programa de incentivos.



**Figura 37: Gráfico do docente que se sente estimulado a desenvolver trabalhos técnicos e científicos**

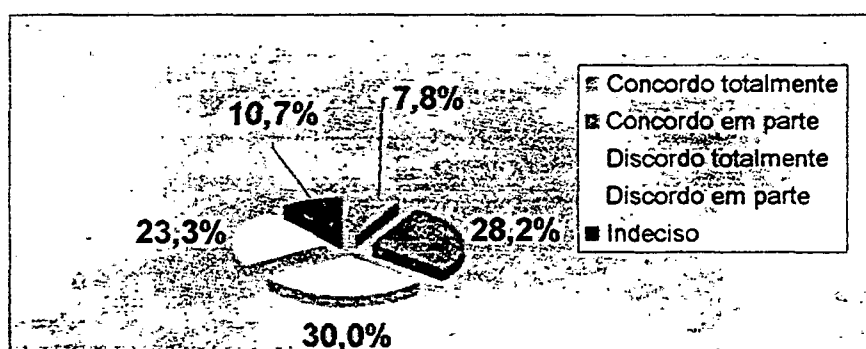
Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 4,9% concordam totalmente com a questão, 35% concordam em parte, 39,8% discordam totalmente, 18,4% discordam em parte e 1,9% estão indecisos. Com referência ao resultado da figura 37, 58,2% dos docentes discorda da afirmação. Observou-se que

os professores não estão satisfeitos no sentido de não terem apoio e oportunidades para divulgarem seus trabalhos e publicarem suas experiências e investigações.



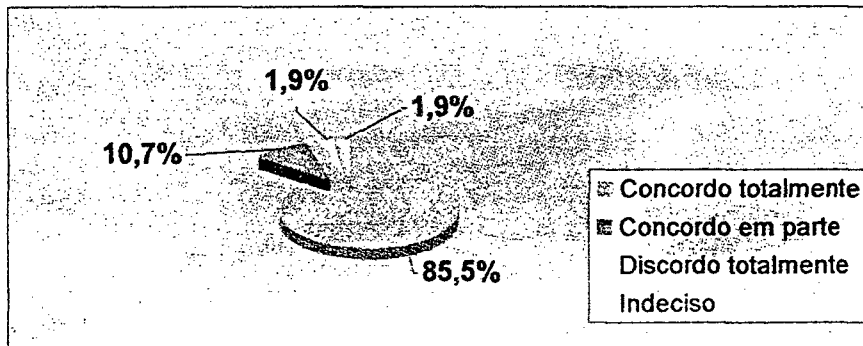
**Figura 38: Gráfico da realização de esforços para que as condições de trabalho oferecidas aos docentes sejam adequadas**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 8,7% concorda totalmente, 31,1% concorda em parte, 41,7% discorda totalmente, 16,5% discorda em parte e 1,9% está indeciso. A figura 38 apresenta 58,2% dos docentes discordando com a afirmação. Nesse sentido, percebe-se que as condições de trabalho oferecidas pela Universidade do Amazonas não estão satisfazendo os docentes, por não apresentarem, na opinião da maioria, fatores importantes que incentivem a fortalecer a carreira e criarem melhores condições de trabalho.



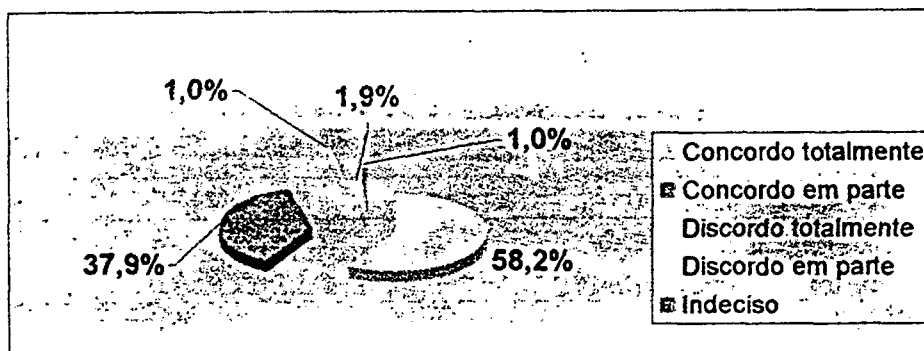
**Figura 39: Gráfico do esforço do setor de RH em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na FUA**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 7.8% concorda totalmente, 28.2% concorda em parte, 30.0% discorda totalmente, 23.3% discorda em parte e 10.7% está indeciso. Nesse sentido 53,3% dos docentes discorda da afirmação de que a instituição procura contribuir para direcionar o progresso individual. O resultado, leva a hipótese de que o setor de recursos humanos possa não estar envolvido na implementação de um programa de desenvolvimento eficaz.



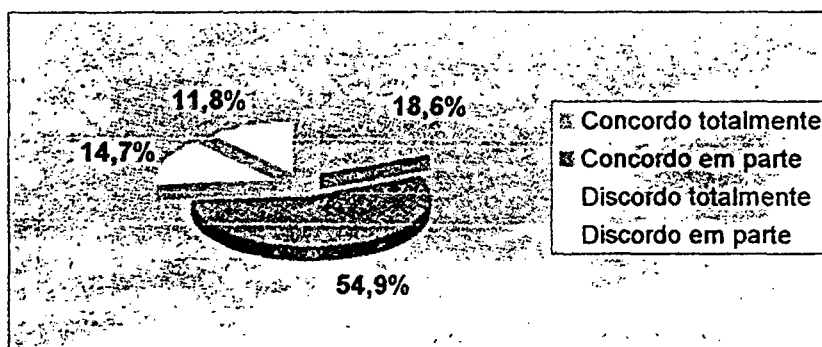
**Figura 40: Gráfico do que seja possível, na FUA, tornar o trabalho mais interessante e satisfatório para o docente**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 85.5% concorda totalmente, 10.7% concorda em parte, 1.9% discorda totalmente e 1.9% está indeciso. Em relação à figura 40, 96,2% dos docentes concorda que a instituição possa tornar o trabalho mais interessante e satisfatório. Isso representa que a maioria considera a Universidade do Amazonas com potencial para desenvolver uma política de recursos humanos mais eficaz e que ofereça perspectivas de melhorias de trabalho.



**Figura 41: Gráfico do trabalho docente oferecendo oportunidades de auto-realização**

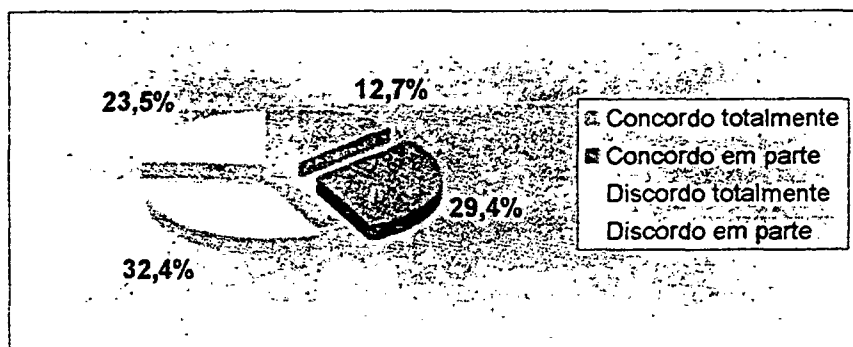
Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 58,2% concorda totalmente, 37,9% concorda em parte, 1% discorda totalmente, 1,9% discorda em parte e 1% está indeciso. Observam-se, na figura 41, 96,1% dos docentes afirmando que o trabalho acadêmico oferece oportunidades de auto-realização. Nota-se, então, que para a maioria, o trabalho oferece oportunidades de crescimento pessoal e profissional.



**Figura 42: Gráfico do docente da FUA reconhecido e valorizado como pessoa, no ambiente de trabalho**

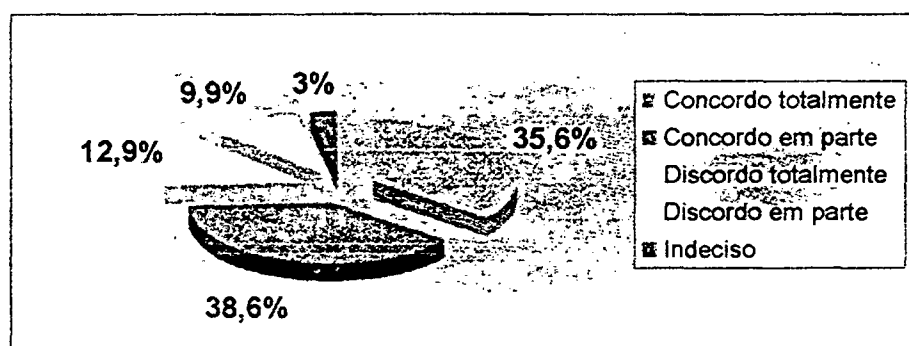
Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 18,6% concorda totalmente, 54,9% concorda em parte, 14,7% discorda totalmente e 11,8% discorda em parte. Analisando-se a figura 42, constata-se ter 73,5% dos docentes concordando de que a Universidade tem um ambiente de trabalho. De modo geral,

pode-se deduzir que a instituição possui um ambiente de trabalho, que apóia, estimula e reconheça o mérito.



**Figura 43: Gráfico do docente da FUA estimulado à constantemente empregar sua criatividade**

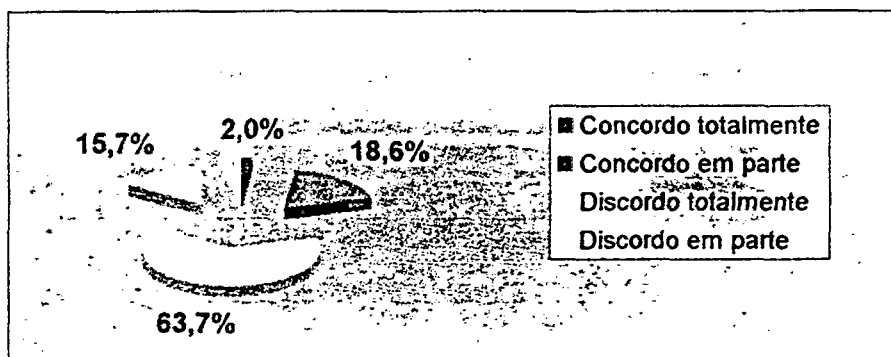
Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 12,7% concorda totalmente, 29,4% concorda em parte, 32,4% discorda totalmente, 23,5% discorda em parte e 2% está indeciso. Quanto figura 43, 55,9% dos docentes discorda da questão. A frequência indica que os docentes consideram que não há estímulo ao trabalho criativo.



**Figura 44: Gráfico da estabilidade como um fator importante de motivação para os docentes**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e um responde esta questão, 35,6% concorda totalmente, 38,6% concorda em parte, 12,9% discorda totalmente, 9,9% discorda em parte e 3% está indeciso. Quanto à afirmação apresentada na figura 44, 74,2% concorda que a estabilidade representa um fator importante de motivação.

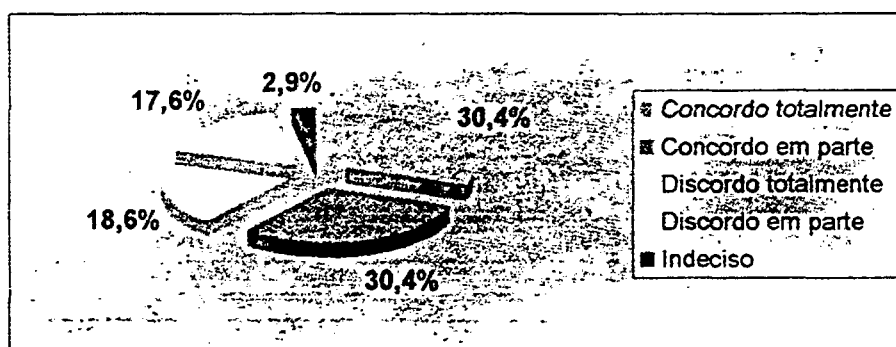




**Figura 45: Gráfico do trabalho docente da FUA em relação à satisfação das condições necessárias para manter sua família, tais como: alimentação, moradia, vestuário, saúde, educação, etc.**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 2% concorda totalmente, 18,6% concorda em parte, 63,7% discorda totalmente e 15,7% discorda em parte. De acordo com o resultado da figura 45, 79,4% dos docentes discorda da questão afirmada, o que significa que os professores não estão satisfeitos com as condições de trabalho, mostrando que não há preocupação, por parte da instituição, quanto às necessidades básicas.

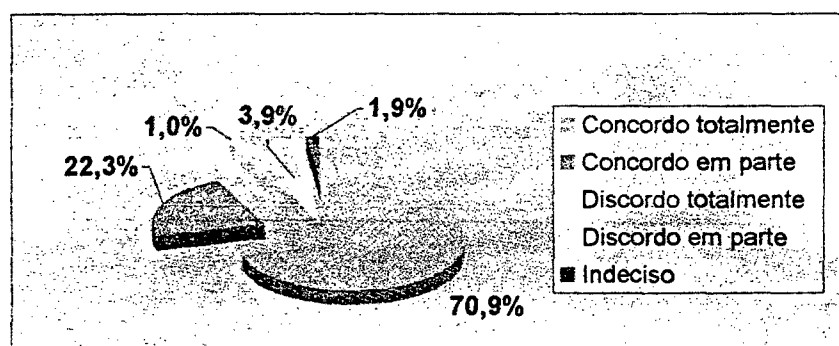
#### 4.2.7 Desempenho



**Figura 46: Gráfico do mérito e desempenho que são fatores relevantes na política de carreira dos docentes**

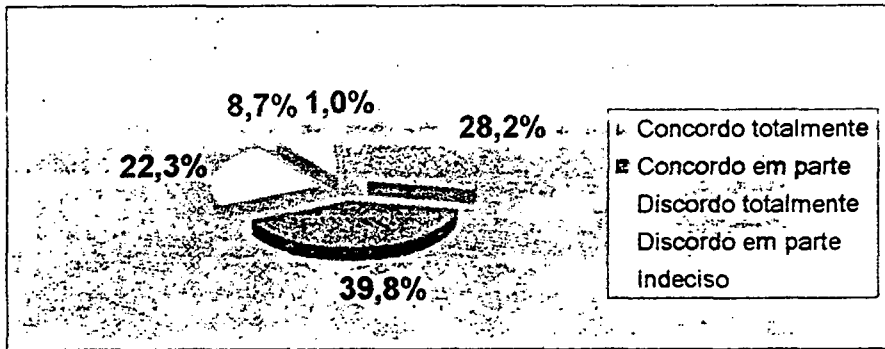
Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 30.4% concorda totalmente, 30.4% concorda em parte, 18.6% discorda totalmente, 17.6% discorda em parte e 2.9% está indeciso. No resultado dessa figura, a frequência está dividida igualmente sendo 30,4% concordando totalmente e 30,4% concordando em parte com a afirmação, totalizando 60,8% dos professores concordando que o mérito e desempenho são fatores relevantes na política de carreira, apesar de que o MEC não propicie um plano de carreira melhor estruturado e definido para atender as necessidades da instituição e dos docentes.

#### 4.2.8 Satisfação no Trabalho



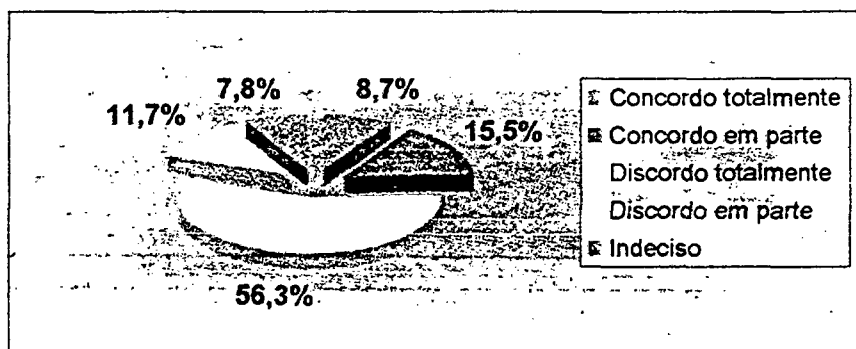
**Figura 47: Gráfico da realização profissional no trabalho docente como um fator importante de motivação**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 70.9% concorda totalmente, 22.3% concorda em parte, 1% discorda totalmente, 3.9% discorda em parte e 1.9% está indeciso. A figura 47 foi a que apresentou maior frequência. Cerca de 93,2% dos docentes consideram, de um modo geral, que seu trabalho oferece oportunidades de crescimento profissional.



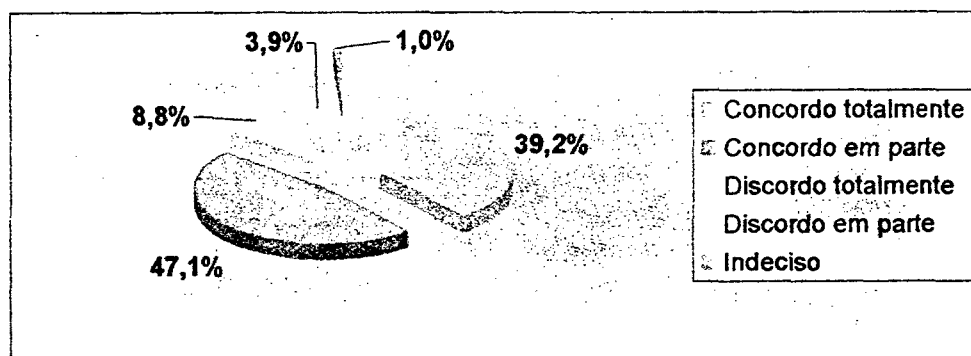
**Figura 48: Gráfico do trabalho docente como bastante estressante**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 28.2% concorda totalmente, 39.8% concorda em parte, 22.3% discorda totalmente, 8.7% discorda em parte e 1% está indeciso. Observa-se na figura 48, que 68% dos docentes concorda que o trabalho acadêmico é bastante estressante. Isso evidencia que a instituição não está investindo em melhorar seu ambiente de trabalho. O estresse dos professores pode ter origem em muitas fontes como: política salarial defasada, indefinição de um plano de cargos e salários, desestímulo pela falta de uma política de capacitação mais consistente, ausência da relação aperfeiçoamento/carreira, ineficiência na avaliação de desempenho, falta de incentivos. Todos esses fatores podem gerar pressões sobre os professores, e a administração da instituição tem por obrigação avaliar o motivo desse estresse, que acaba influenciando no desempenho e na qualidade do ensino.



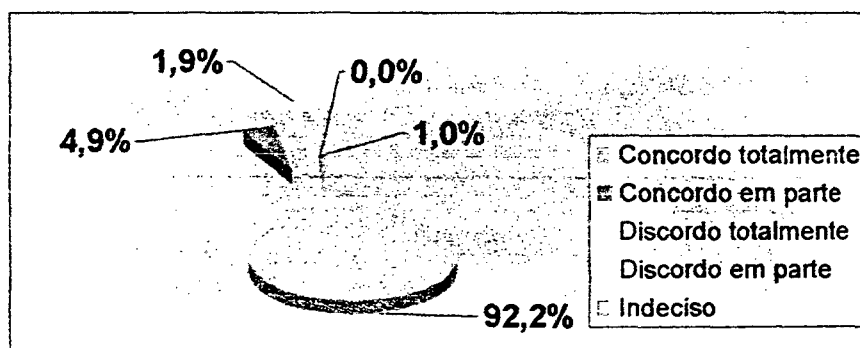
**Figura 49: Gráfico do abandono de trabalho docente por outra oportunidade de emprego**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 8.7% concorda totalmente, 15.5% concordam em parte, 56.3% discorda totalmente, 11.7% discorda em parte e 7.8% está indeciso. De acordo com a figura, 68% dos docentes respondeu que não abandonaria o trabalho docente por outra oportunidade de emprego. Isto representa uma média positiva. O resultado pode revelar dois fatores: os professores estão satisfeitos com a profissão acadêmica e comprometidos institucionalmente ou estão acomodados.



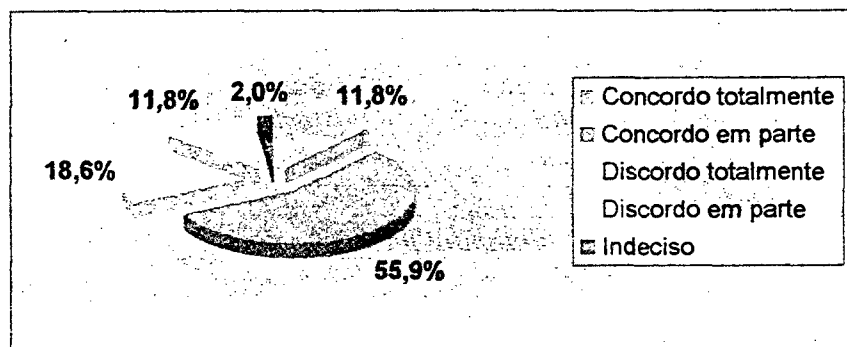
**Figura 50: Gráfico do sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 39.2% concorda totalmente, 47.1% concorda em parte, 8.8% discorda totalmente, 3.9% discorda em parte e 1% está indeciso. Observa-se, pela figura, que 86,3% dos docentes concorda que o trabalho acadêmico realizado traz a sensação ou satisfação de estar promovendo algo especial e comprometidos com o seu trabalho.



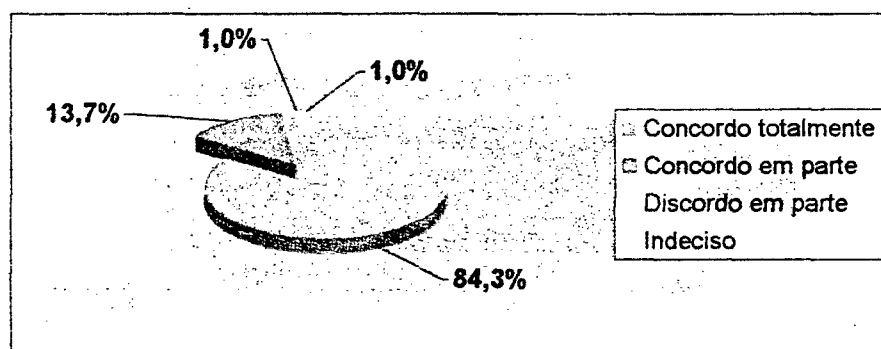
**Figura 51: Gráfico da utilidade do trabalho do docente, como útil e importante para a sociedade**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e três responde esta questão, 92.2% concorda totalmente, 4.9% concorda em parte, 1.9% discorda totalmente e 1% está indeciso. Cabe salientar que esta questão reflete o julgamento que o docente faz de si mesmo (importância do seu trabalho para a sociedade). Dessa forma, 97,1% dos professores têm consciência da importância do seu trabalho.



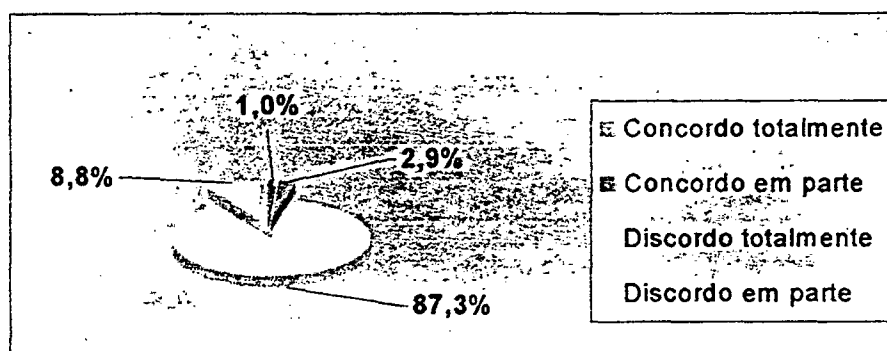
**Figura 52: Gráfico do trabalho geral docente reconhecido pela sociedade em geral**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 11.8% concorda totalmente, 55.9% concorda em parte, 18.5% discorda totalmente, 11.8% discorda em parte e 2% está indeciso. Pelo resultado da figura 52, 67,7% dos docentes concorda com a afirmação de que a sociedade reconhece o seu trabalho e a importância dele na formação do cidadão.



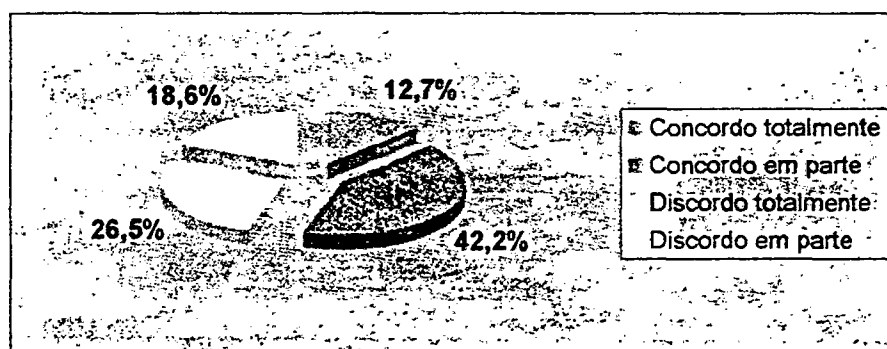
**Figura 53: Gráfico do trabalho docente como desafiante**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois respondem esta questão, 84,3% concorda totalmente, 13,7% concorda em parte, 1% discorda em parte e 1% está indeciso. Observa-se pela figura 53, que 98% dos docentes concorda que a satisfação está relacionada à realização de tarefas que proporcionem desafios.



**Figura 54: Gráfico do trabalho docente como monótono e entediante**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 1% concorda totalmente, 2,9% concorda em parte, 87,3% discorda totalmente e 8,8% discorda em parte. Analisando a figura 54, percebe-se que 96,1% dos docentes discorda totalmente da questão em pauta. Nota-se que a maioria dos professores considera a importância do trabalho docente, revelando uma satisfação positiva quanto à natureza do trabalho.



**Figura 55: Gráfico do trabalho docente na FUA oferecendo condições e perspectivas de futuro**

Dos cento e quatro entrevistados, cento e dois responde esta questão, 12,7% concorda totalmente, 42,2% concorda em parte, 26,5% discorda totalmente e 18,6%

discorda em parte. A partir dos dados obtidos, pode-se observar pela figura 55, 54,9% dos professores concordando de que o trabalho realizado na instituição oferece a possibilidade de realizações futuras, o que pode ser considerado como um forte fator de motivação.

#### 4.3 Análise da Percepção dos Docentes, Considerando a Titulação

De uma maneira geral, pode-se observar, de acordo com as tabelas a seguir, uma convergência de percepção que independe da titulação do docente.

##### 4.3.1 Verificação da Congruência ou Diferença de Percepção entre os Docentes com Diferentes Titulações

Demonstra-se pela análise das questões que o perfil dos docentes com diferentes titulações não permite uma comparação entre as opiniões, porque as respostas convergem para a mesma opinião independente do título acadêmico.

**Tabela 2: Na FUA, o docente está motivado para participar e cooperar nos diversos programas de mestrado/doutorado e extensão, bem como outras ações desenvolvidas pela instituição**

Título	Opinião					Total
	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Indeciso	
Grad.	0.0 (0.0%)	2.0 (1.96%)	1.0 (0.98%)	1.0 (0.98%)	0.0 (0%)	4.0 (3.92%)
Esp.	2.0 (1.96%)	13.0 (12.75%)	2.0 (1.96%)	8.0 (7.84%)	1.0 (0.98%)	26.0 (25.49%)
Mest.	4.0 (3.92%)	16.0 (15.69%)	6.0 (5.88%)	12.0 (11.76%)	0.0 (0.0%)	38.0 (37.25%)
Dout.	6.0 (5.88%)	18.0 (17.65%)	4.0 (3.92%)	6.0 (5.88%)	0.0 (0.0%)	34.0 (33.33%)
Total	12.0 (11.76%)	49.0 (48.04%)	13.0 (12.75%)	27.0 (26.47%)	1.0 (0.98%)	102.0 (100.0%)

Dados perdidos: 02

Dos 104 entrevistados, 102 responderam esta questão. Dos entrevistados que possuem o título de graduação 1.96% concordam em parte, 0.98% discorda totalmente e 0.98% discorda em parte. Dos entrevistados que possuem o título de Especialização 1.96% concorda totalmente com a questão, 12.75% concorda em parte, 1.96% discorda totalmente, 7.84% discorda em parte e 0.98% está indeciso. Dos entrevistados que possuem o título de Mestre 3.92% concorda totalmente com a questão, 15.69% concorda em parte, 5.88% discorda totalmente e 11.76% discorda em parte.

Dos entrevistados que possuem o título de Doutorado 5.88% concorda totalmente com a questão, 17.65% concorda em parte, 3.92% discorda totalmente e 5.88% discorda em parte. De acordo com a tabela 2, constata-se que ocorre uma satisfação generalizada por parte dos docentes pesquisados, em relação ao componente participação. Considerando o título acadêmico, observa-se que a titulação influencia na satisfação docente em relação às respostas apresentadas, quanto mais elevado o nível de formação melhor será a participação e envolvimento dos professores nas atividades desenvolvidas pela instituição.

**Tabela 3: Estabilidade como um fator importante de motivação para os docentes**

Título	Opinião					Total
	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Indeciso	
Grad.	0.0 (0.0%)	4.0 (4.00%)	0.0 (0.0%)	0.0 (0.0%)	0.0 (0.0%)	4.0 (4.00%)
Esp.	10.0 (10.00%)	10.0 (10.00%)	1.0 (1.00%)	2.0 (2.00%)	2.0 (2.00%)	25.0 (25.00%)
Mestr.	13.0 (13.00%)	13.0 (13.00%)	6.0 (6.00%)	5.0 (5.00%)	0.0 (0.0%)	37.0 (37.00%)
Dout.	12.0 (12.00%)	12.0 (12.00%)	6.0 (6.00%)	3.0 (3.00%)	1.0 (1.0%)	34.0 (34.00%)
Total	12.0 (11.76%)	49.0 (48.04%)	13.0 (12.75%)	27.0 (26.47%)	1.0 (0.98%)	100.0 (100.0%)

Dados perdidos: 04



Dos 104 entrevistados, 100 responderam esta questão. Dos entrevistados que possuem o título de graduação 4.00% concorda em parte, dos entrevistados que possuem o título de Especialização 10% concorda totalmente com a questão, 10% concorda em parte, 1% discorda totalmente, 2% discorda em parte e 2% está indeciso. Dos entrevistados que possuem o título de Mestre 13% concorda totalmente com a questão, 13% concorda em parte, 6% discorda totalmente e 5% discorda em parte. Dos entrevistados que possuem o título de Doutorado 12% concorda totalmente com a questão, 12% concorda em parte, 6% discorda totalmente, 3.00% discorda em parte e 1% está indeciso. Segundo os dados, conclui-se que 49% dos entrevistados concordam com a questão de que a estabilidade pode representar um fator importante, mas não a principal para gerar motivação.

**Tabela 4: Salário como principal fator de motivação para o trabalho docente na FUA**

Título	Opinião					Total
	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Indeciso	
Grad.	0.0 (0.0%)	3.0 (2.97%)	0.0 (0.0%)	1.0 (0.99)	0.0 (0.0%)	4.0 (3.96%)
Esp.	0.0 (0.00%)	10.0 (9.90%)	8.0 (7.92%)	5.0 (4.95%)	2.0 (1.98%)	25.0 (24.75%)
Mestr.	4.0 (3.96%)	8.0 (7.92%)	17.0 (16.83%)	7.0 (6.93%)	1.0 (0.99%)	37.0 (36.63%)
Dout.	1.0 (0.99%)	18.0 (17.82%)	10.0 (9.90%)	6.0 (5.94%)	0.0 (0.00%)	35.0 (34.65%)
Total	5.0 (4.95%)	39.0 (38.61%)	35.0 (34.65%)	19.0 (18.81%)	3.0 (2.97%)	101.0 (100.0%)

Dados perdidos: 03

Dos 104 entrevistados, 103 responderam esta questão. Dos entrevistados que possuem o título de graduação 2.97% concorda em parte e 0.99% discorda em parte, dos entrevistados que possuem o título de Especialização 9.90% concorda em parte com a questão, 7.92% discorda totalmente, 4.95% discorda em parte e 1.98% está indeciso. Dos entrevistados que possuem o título de Mestre 3.96% concorda totalmente com a questão, 7.92% concorda em parte, 16.83% discorda totalmente,

6.93% discorda em parte e 0.99% está indeciso. Dos entrevistados que possuem o título de Doutorado 0.99% concorda totalmente com a questão, 17.82% concorda em parte, 9.90% discorda totalmente e 5.94% discorda em parte. De acordo com os dados obtidos, 39% dos entrevistados concorda em parte que o salário seja o principal fator de motivação para o trabalho, porém 35% discorda totalmente dessa afirmação, revelando um equilíbrio entre respostas.

**Tabela 5: Abandono do trabalho docente por outra oportunidade de emprego**

Título	Opinião					Total
	Concordo Totalmente	Concordo em parte	Discordo Totalmente	Discordo em parte	Indeciso	
Grad.	0.0 (0.0%)	1.0 (0.98%)	2.0 (1.96%)	1.0 (0.98)	0.0 (0.0%)	4.0 (3.92%)
Esp.	4.0 (3.92%)	3.0 (2.94%)	13.0 (12.752%)	3.0 (2.94%)	2.0 (1.96%)	25.0 (24.51%)
Mestr.	2.0 (1.96%)	4.0 (3.92%)	24.0 (23.53%)	4.0 (3.92%)	4.0 (3.92%)	37.0 (37.25%)
Dout.	3.0 (2.94%)	8.0 (7.84%)	18.0 (17.65%)	4.0 (3.92%)	2.0 (1.96%)	35.0 (34.31%)
Total	9.0 (8.82%)	16.0 (15.69%)	57.0 (55.88%)	12.0 (11.76%)	8.0 (7.84%)	102.0 (100.0%)

Dados perdidos: 02

Dos 104 entrevistados, 102 responderam esta questão. Dos entrevistados que possuem o título de graduação 0.98% concorda em parte, 1.96% discorda totalmente e 0.98% discorda em parte, dos entrevistados que possuem o título de Especialização 3.92% concorda totalmente, 2.94% concorda em parte, 12.75% discorda totalmente, 2.94% discorda em parte e 1.96% estão indecisos. Dos entrevistados que possuem o título de Mestre 1.96% concorda totalmente com a questão, 3.92% concorda em parte, 23.53% discorda totalmente, 3.92% discorda em parte e 3.92% está indeciso. Dos entrevistados que possuem o título de Doutorado 2.94% concorda totalmente com a questão, 7.84% concorda em parte, 17.65% discorda totalmente e 3.92% discorda em parte e 1.96% está indeciso. Segundo o resultado 57% dos docentes discorda totalmente com a afirmação, apresentando a perspectiva de realização profissional diante do trabalho desenvolvido.

### 4.3.2 Percepção dos Docentes sobre a Satisfação em Relação aos Componentes de Recursos Humanos

Pode-se concluir que as diferenças existentes entre os grupos de pesquisas: exatas, biológicas e humanas, variam em relação aos componentes de recursos humanos, como veremos a seguir. Os docentes pesquisados das áreas de ensino de ciências exatas e biológicas encontram-se satisfeitos com os componentes de: admissão, aperfeiçoamento, participação, desempenho. Em relação ao componente de carreira, observa-se que, os docentes desses grupos estão satisfeitos com alguns fatores como mérito, desempenho, promoção, ascensão, mas, encontram-se insatisfeitos com a política salarial e ausência de um plano de carreira estruturado por parte do MEC e do Governo Federal.

Quanto ao componente incentivo, a área de ciências exatas está relativamente satisfeita com alguns fatores proporcionados pela instituição como o espaço para divulgação de trabalhos técnicos e científicos, condições físicas, oportunidades de auto-realização, valorização profissional. Diferente da área de ciências biológicas que está totalmente insatisfeita com esses fatores. Por outro lado, os professores das áreas de ciências exatas e biológicas convergem no sentido de não estarem satisfeitos com os programas de incentivos oferecidos pelo MEC, a falta de incentivo para melhorar as condições fisiológicas e de manutenção (alimentação, moradia, vestuário, saúde e educação) e os programas de orientações e benefícios oferecidos pela Universidade do Amazonas.

Já o grupo de pesquisa de ciências humanas está satisfeito com os componentes de: admissão, aperfeiçoamento, participação e carreira. Ao contrário do componente de incentivo, que gera total desmotivação, pois, segundo a percepção desse grupo, este é implantado de forma inadequada. De qualquer forma, a variação entre as respostas encontra-se no componente incentivo. Além disso, a percepção dos grupos de ciências exatas, biológicas e humanas aproxima-se da opinião dos docentes da Universidade do Amazonas, considerada como um todo, enquanto que a percepção da área de ciências humanas afasta-se diferenciando na questão do componente de carreira por estar totalmente satisfeita com todos os fatores relacionados ao plano de carreira na instituição.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Existe um certo consenso entre o corpo docente da Universidade do Amazonas, inclusive entre os que ocupam cargos de chefia, de que através de uma força de trabalho satisfeita e motivada a instituição conseguirá atingir, de forma mais eficaz, seus objetivos. Em função de sua natureza e objeto, é a política de recursos humanos que deveria garantir que o trabalho viesse, realmente, a ser uma fonte de satisfação para aqueles que o exercem, não apenas pelos efeitos positivos que devem se verificar na Universidade do Amazonas, favorecendo, assim, seu desenvolvimento, como também para permitir ao docente chegar à maior utilização possível de suas potencialidades.

Em verdade, este estudo não pretendeu que os resultados dele decorrentes permitissem conclusões definitivas, a partir dos quais se pudesse evoluir para recomendações práticas, tipo receita, que orientasse a Universidade do Amazonas no sentido de tornar seus docentes satisfeitos. O objetivo principal da pesquisa foi propiciar à Universidade do Amazonas um maior e melhor conhecimento sobre a política de recursos humanos e a satisfação dos docentes no trabalho, caracterizando o quão complexo é tal fenômeno. Nestes termos, entende-se que os objetivos pretendidos foram atingidos.

O fenômeno da satisfação no trabalho pode ser compreendido, genericamente, como sendo uma fonte de energia interna que direciona ou canaliza o comportamento do indivíduo na busca de determinados objetivos. Este estado interno que energiza o comportamento está, diretamente, relacionado com as necessidades de cada ser humano, necessidades estas que variam de indivíduo para indivíduo, em função das diferentes características inerentes ao seu próprio ser. Nisto reside a grande dificuldade em estudar e compreender o homem e sua interação com o trabalho. A partir da análise dos dados coletados, foi possível responder as perguntas que nortearam o desenvolvimento deste estudo, conforme segue:

1. *Quais são os componentes que integram a política de recursos humanos da Universidade do Amazonas?*

Para identificar os componentes que integram a política de recursos humanos da Universidade do Amazonas, usou-se como parâmetro os componentes do *Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal* apresentado por Grillo (1996): admissão, carreira, incentivos, aperfeiçoamento, desempenho, participação.

2. *Qual a percepção dos docentes, como um todo, sobre os componentes da política de recursos humanos?*

Verificou-se que a satisfação no trabalho está diretamente associada aos seguintes componentes da política de recursos humanos da Universidade do Amazonas, proposto pelo *Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal*: admissão, carreira, incentivos, aperfeiçoamento, desempenho, participação. A pesquisa mostra que os docentes estão preocupados com seu crescimento profissional, através de um plano de carreira condizente com suas necessidades, o que, na percepção dos docentes, não é proporcionado pela atual política de recursos humanos existente na instituição.

Evidenciou-se, também, uma correlação entre satisfação no trabalho e a variável *titulação acadêmica*. Assim sendo, a partir dos dados coletados, há indícios de que tais componentes influenciam a satisfação no trabalho. Os resultados do estudo confirmaram haver uma influência da política de recursos humanos da Universidade do Amazonas sobre a satisfação de seus docentes no trabalho, apenas no tocante aos componentes: admissão, aperfeiçoamento, participação e desempenho. Quanto à variável *titulação*, que foi introduzida no estudo para destacar as características diferenciadas dos docentes titulados, percebeu-se a convergência de percepção em relação aos componentes de: admissão, carreira, incentivos, aperfeiçoamento, desempenho, participação.

3. *Existe congruência ou diferença de percepção entre os docentes com titulações diferentes?*

O trabalho no qual se baseou o presente estudo, incluiu o parâmetro *titulação* que permitiu distinguir os professores que vêem a carreira docente como mero

emprego, daqueles que, além das atividades de ensino, estão preocupados com a produção e disseminação do saber. Existem diferenças observadas em relação às dimensões participação, carreira, incentivo e satisfação no trabalho, mostrando que os professores com titulações de mestrado e/ou doutorado têm mais envolvimento nas questões de cada dia da instituição. De um modo geral, conclui-se que a percepção dos docentes com graduação, especialização, mestrado e doutorado sobre as dimensões revelam respostas levemente favoráveis. Conclui-se também que existe uma congruência de percepção entre os vários níveis de titulações.

#### *4. Existem diferenças de satisfação entre os docentes das diferentes áreas de ensino da Universidade do Amazonas?*

a) os professores pesquisados das áreas de ciências exatas, biológicas e humanas encontram-se satisfeitos com a componente participação, explica-se pelo fato de que os docentes têm a oportunidade de participar das decisões acadêmicas, cursos de aperfeiçoamento e pós-graduação para investir na sua qualificação;

b) os professores pesquisados das áreas de ensino de ciências biológicas, exatas e humanas, encontram-se satisfeitos com o componente admissão. Isso se explica pelo fato de que o recrutamento e a seleção são executados pelos departamentos, com o objetivo de identificar professores com pós-graduação, experiência no magistério superior e disponibilidade de tempo para pesquisa e extensão. Os critérios adotados têm impacto de valorização. O professor se encontra dentro de um perfil de profissional que interessa ao departamento, diferenciado-o que não atendem aos quesitos estipulados;

c) os professores pesquisados das áreas de ensino de ciências exatas, humanas e biológicas estão satisfeitos com o componente aperfeiçoamento e desempenho, pois os dois estão integrados;

d) os professores pesquisados da área de ciências humanas são os únicos que mais se encontram satisfeitos em relação ao componente carreira da política de recursos humanos adotada pela Universidade do Amazonas;

e) os professores pesquisados da área de ciências exatas e biológicas encontram-se insatisfeitos em relação ao componente carreira. Contudo, é

interessante ressaltar que alguns professores lembraram, quando das respostas ao questionário, que a instituição, na prática, não tem autonomia para desenvolver seu plano de carreira, limitado à política do Governo Federal, apesar da própria Constituição Federal lhe ter outorgado autonomia. O mesmo pode ser dito quanto ao plano de vencimentos, este sujeito a alterações e reajustes que também dependem de decisões políticas do Governo Federal;

f) os professores pesquisados da área de ensino de ciências exatas, humanas e biológicas percebem que o componente incentivo gera satisfação e insatisfação tanto no nível institucional quanto pessoal;

Em síntese, conclui-se que ocorrem diferenças nas percepções dos pesquisados em relação à satisfação/insatisfação para com os componentes da política de recursos humanos, no nível institucional e pessoal, quando são consideradas as diferentes áreas de ensino. Conclui-se também que existe uma congruência de percepção entre os docentes do grupo de ciências biológicas, exatas e humanas, mas verifica-se uma diferença de percepção entre o grupo de ciências humanas que está totalmente satisfeito com a componente carreira, ao contrário dos outros grupos.

## **5.1 Recomendações**

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa e com a finalidade de colaborar com a Universidade do Amazonas, recomendam-se os seguintes pontos a serem observados pelos seus dirigentes:

a) promover de ampla participação do corpo docente no processo de avaliação e reestruturação da política de recursos humanos com melhoria da comunicação;

b) oferecer programas voltados para a implementação de atividades sociais e recreativas fora do ambiente de trabalho, pois na percepção dos docentes, elas praticamente inexistem;

c) reavaliar a política de recursos humanos da Universidade do Amazonas, desenvolvendo novas pesquisas que contribuíssem para a complementação do assunto;

d) reforçar o plano de carreira existente na Universidade do Amazonas;

e) estimular cada vez mais o desempenho dos docentes no desenvolvimento de suas funções com a criação e manutenção constantes de incentivos.



## REFERÊNCIAS

BARBOSA, L. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**, Rio de Janeiro, v. 120, n. 3, p. 59-101, 1996.

BERGAMINI, C. W. **Motivação nas organizações**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 30, n. 2, p. 23-34, 1990.

\_\_\_\_\_. Premiar não é a solução. **Revista de Administração de Empresas** São Paulo, v. 35, n. 1, p. 17-21, 1995.

BOWDITCH, J. L; BUONO, A. F. **Elementos de comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BOOG, G. G. **O desafio da competência**: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 1991.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília: Senado Federal, 1988.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993. 1 v.

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

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para Administração. São Paulo: Makron Books, 1992.

\_\_\_\_\_. **Administração de empresas**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

\_\_\_\_\_. **Desempenho humano nas empresas**: como desenhar cargos e avaliar o desempenho. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Teoria geral da administração**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999. 2 v.

DAVIS, K. ; NEWSTROM, J. W. **Comportamento humano no trabalho**. São Paulo: Pioneira, 1992. 1 v.

DUBRIN, A. J. **Princípios de administração**. 4. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

EASTERBY-SMITH, M. **Pesquisa gerencial em administração**: um guia para monografias, dissertações, pesquisas internas e trabalhos em consultoria. São Paulo: Pioneira, 1999.

FERREIRA, R. G. O fator humano na gestão de recursos humanos. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 10-12, 1997.

FURASTÉ, P. A. **Normas técnicas para o trabalho científico, que todo mundo pode saber, inclusive você**: explicitação das normas da ABNT. 8. ed. Porto Alegre: [s. n.], 2000.

GRILLO, A. N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

\_\_\_\_\_. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. In: **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1986, p. 93-105.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores**: a teoria e as técnicas da liderança situacional. São Paulo: EPU, 1986.

HAMPTON, D. R. **Administração**: comportamento organizacional. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

LAKATOS, E. M. **Metodologia científica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LODI, J. B. **História da administração**. 10. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

LUZ, R. S. **Desenvolvimento de chefia**. São Paulo: LTR, 1999.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações**: o homem rumo ao século XXI. São Paulo: Atlas, 1995.

KOHN, A. Por que os planos de incentivos não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 6, p. 12-19, 1995.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MOTTA, P. R. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. 3. ed. Rio de Janeiro: Record, 1993.

PARK, K. H. (Coord.). **Introdução ao estudo da administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PONTES, B. R. **Administração de cargos e salários**. São Paulo: LTN, 1998.

RICHARDSON, R. J. *et al.* **Pesquisa social**: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas, 1985.

SOUZA, M. J. C. **O discurso e a prática da política de recursos humanos**: um estudo na administração direta do Estado de Santa Catarina. 1991. 143 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

SCHERMERHORN, Jr.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAVARES, M. Calixta. **Planejamento estratégico**: a opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

TACHIZAWA, T. **Organização flexível**: qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, F. **Administração de pessoal**: desenvolvimento de recursos humanos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

TYSSEN, T. G. **Gerente pela primeira vez**: um manual de sobrevivências. São Paulo: Nobel, 1997.

UNIVERSIDADE DO AMAZONAS. **Dados Estatísticos**. Manaus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Guia do Aluno de Graduação**. Manaus, 2000.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2000.

**ANEXO**

Prezado(a) Professor(a),

O questionário apresentado destina-se a coletar dados para compor a minha dissertação de Mestrado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina sobre "A INFLUÊNCIA DA POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS NA SATISFAÇÃO DO CORPO DOCENTE" da Fundação Universidade do Amazonas. Trata-se de uma pesquisa que pretende conhecer a política de recursos humanos da FUA e avaliar em que medida ela influencia a satisfação de seus docentes, por isso suas respostas serão da mais alta relevância para o estudo que proponho realizar.

Conto com sua contribuição para devolver o questionário preenchido, pois as informações contidas no questionário serão utilizadas unicamente para fins de estudo. Portanto, responda o seu individualmente e não há necessidade de identificar-se. Solicito-lhe a gentileza de responder o questionário e encaminhar para a secretaria de sua unidade acadêmica para que eu possa providenciar o recolhimento, até 17 de setembro do corrente ano. Assim sendo, agradeço antecipadamente a sua colaboração.

Atenciosamente,

**MÁRCIA RIBEIRO MADURO TAVEIRA**

Mestranda do Curso de Pós-Graduação da  
**Universidade Federal de Santa Catarina**

**PRIMEIRA PARTE****DADOS DO RESPONDENTE****Grupo de Pesquisa:**

1. ( ) Ciências Exatas
2. ( ) Ciências Biológicas
3. ( ) Ciências Humanas

Departamento a que pertence:

( ) \_\_\_\_\_

**Cargo:**

- |                           |                             |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. ( ) Professor Auxiliar | 2. ( ) Professor Assistente |
| 3. ( ) Professor Adjunto  | 4. ( ) Professor Titular    |

**Sexo:**

- |                  |                 |
|------------------|-----------------|
| 1. ( ) Masculino | 2. ( ) Feminino |
|------------------|-----------------|

**5. Titulação: (Indique apenas a mais elevada)**

- |                  |                       |
|------------------|-----------------------|
| 1. ( ) Graduação | 2. ( ) Especialização |
| 3. ( ) Mestrado  | 4. ( ) Doutorado      |

**6. Tempo de Serviço na Universidade do Amazonas**

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| 1. ( ) Até 5 anos      | 2. ( ) De 6 a 15 anos   |
| 3. ( ) De 16 a 25 anos | 4. ( ) Acima de 25 anos |

**7. Regime de Trabalho:**

- |            |            |           |
|------------|------------|-----------|
| 1. ( ) 20h | 2. ( ) 40h | 3. ( ) DE |
|------------|------------|-----------|

**8. Idade:**

- |                        |                         |
|------------------------|-------------------------|
| 1. ( ) até 25 anos     | 2. ( ) de 26 a 35 anos  |
| 3. ( ) de 36 a 45 anos | 4. ( ) acima de 45 anos |

## SEGUNDA PARTE

Para responder este questionário, assinale o grau de concordância ou discordância para cada uma das questões abaixo. Utilize a seguinte escala, assinalando com "X" o número correspondente de cada afirmação.

- 1 - Concordo totalmente
- 2 - Concordo em parte
- 3 - Discordo totalmente
- 4 - Discordo em parte
- 5 - Indeciso

01. A área de RH está envolvida e preocupada em definir o papel e os requisitos necessários para os docentes que atuam nos diferentes níveis da FUA.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

02. A Política de Recursos Humanos da FUA mostra aos docentes a importância do seu trabalho para o alcance dos objetivos da instituição.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

03. A Política de RH realizada pela FUA oferece oportunidades para docentes se capacitarem através de cursos, congressos, seminários, workshops, etc, fora da instituição.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

04. A FUA tem realizado esforços para definir suas Políticas de Recursos Humanos, contribuindo com a motivação do trabalho docente.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

05. A Política de RH realizada pela FUA oferece oportunidades para docentes se capacitarem através do incentivo à pesquisa, programas de mestrado/doutorado, extensão.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

06. A FUA valoriza a titulação acadêmica na seleção e contratação de docentes.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

07. Os docentes sentem-se satisfeitos com os programas de orientação e benefícios oferecidos pela FUA.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

08. Os docentes sentem-se satisfeitos com os programas de incentivos ao magistério superior oferecidos pelo MEC.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

09. Na FUA, o docente está motivado para participar e cooperar nos diversos programas de mestrado/doutorado e extensão, bem como outras ações desenvolvidas pela instituição.	1	2	3	4	5
10. A Política de Recursos Humanos da FUA é divulgada adequadamente aos docentes.	1	2	3	4	5
11. A sistemática de Concurso Público praticado na FUA garante a escolha daqueles efetivamente aptos para as suas funções.	1	2	3	4	5
12. Na FUA, o docente sente-se estimulado a desenvolver trabalhos técnicos e científicos.	1	2	3	4	5
13. A FUA tem realizado esforços para que as condições de trabalho, tais como: iluminação, ventilação, laboratórios equipados, segurança, etc, oferecidas aos docentes sejam adequados.	1	2	3	4	5
14. A Política de Recursos Humanos da FUA estimula os docentes a participarem das decisões sobre atividades acadêmicas.	1	2	3	4	5
15. Estabilidade é um fator importante de motivação para os docentes.	1	2	3	4	5
16. A FUA possui um plano de carreira que valoriza o desenvolvimento contínuo e o aprimoramento das atividades docentes.	1	2	3	4	5
17. A Política de Recursos Humanos da FUA mostra a importância do cargo aos docentes.	1	2	3	4	5
18. Os docentes estão satisfeitos com os níveis salariais que percebem.	1	2	3	4	5
19. O processo de seleção de docentes utilizado na universidade garante a escolha daqueles efetivamente aptos para as suas funções.	1	2	3	4	5
20. Salário é o principal fator de motivação para o trabalho docente na FUA.	1	2	3	4	5
21. A Política de RH da FUA busca obter uma situação de trabalho justa aos seus docentes.	1	2	3	4	5
22. O mérito e desempenho são fatores relevantes na Política de Carreira dos docentes.	1	2	3	4	5
23. A realização profissional no trabalho docente um fator importante de motivação.	1	2	3	4	5



24. Existe por parte da FUA comprometimento com o crescimento profissional dos docentes.	1	2	3	4	5
25. A atual política salarial adotada pelo governo federal é adequada ao contexto das Universidades do Brasil.	1	2	3	4	5
26. O plano de carreira adotado pelo MEC está correspondendo às expectativas das universidades brasileiras.	1	2	3	4	5
27. A Política de RH da FUA é constantemente revista e adaptada conforme as necessidades da Instituição.	1	2	3	4	5
28. Os docentes da FUA estão familiarizados e em relação à política de RH adotada na instituição.	1	2	3	4	5
29. Há esforço do setor de RH em desenvolver consciência, conhecimentos e habilidades do quadro de docentes de modo a contribuir para direcionar o progresso individual na FUA.	1	2	3	4	5
30. O sistema de carreira rígido é inflexível para ascensão no magistério superior das Universidades Brasileiras.	1	2	3	4	5
31. Em relação específica a categoria de Assistente a ascensão é adequada e indispensável para a instituição.	1	2	3	4	5
32. Em relação específica a categoria de Adjunto a ascensão é adequada e indispensável para a instituição.	1	2	3	4	5
33. Em relação específica a categoria de Titular a ascensão é adequada e indispensável para a instituição.	1	2	3	4	5
34. O trabalho docente é bastante estressante.	1	2	3	4	5
35. Abandonaria o trabalho docente por outra oportunidade de emprego.	1	2	3	4	5
36. Volto para casa com um sentimento de satisfação devido a um trabalho bem realizado.	1	2	3	4	5

37. Como docente, considero meu trabalho útil e importante para a sociedade.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

38. Acredito que é possível na FUA tornar o trabalho mais interessante e satisfatório para o docente.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

39. Em geral, o trabalho docente oferece oportunidades de auto-realização.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

40. O trabalho docente é devidamente reconhecido pela sociedade em geral.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

41. O trabalho docente é desafiante.	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

42. O trabalho docente é monótono e entediante.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

43. O docente da FUA é reconhecido e valorizado como pessoa, no ambiente de trabalho.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

44. O trabalho docente na FUA oferece condições e perspectivas de futuro.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

45. O docente da FUA é estimulado constantemente a empregar sua criatividade.	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

46. O trabalho docente na FUA satisfaz as condições necessárias para manter sua família, tais como: alimentação, moradia, vestuário, saúde, educação, etc.	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---