

**A PERCEPÇÃO DE DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR ACERCA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UNIVERSIDADES CATARINENSES**

**LARISSA KVITKO**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**JUCIELE MARTA BALDISSARELLI**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**MARIA JOSÉ CARVALHO DE SOUZA DOMINGUES**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**NELSON HEIN**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU (FURB)

**DOUGLAS HEINZ**

UNIVERSIDADE REGIONAL DE BLUMENAU - FURB

# A PERCEPÇÃO DE DOCENTES DO ENSINO SUPERIOR ACERCA DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM UNIVERSIDADES CATARINENSES

## 1 INTRODUÇÃO

Diante de um contexto mercadológico cada vez mais globalizado e competitivo, cabe aos gestores compreender as ações que trarão um diferencial competitivo para suas organizações, mantendo-as no mercado por mais tempo, obtendo lucro e se destacando em relação aos demais concorrentes.

Há tempos, tem-se reconhecido a importância do ser humano, como diferencial competitivo para as organizações. Processos, ferramentas, estrutura, tudo isso pode ser facilmente copiado por outras empresas, mas o capital intelectual é único e particular em cada contexto organizacional e jamais pode ser copiado.

Nessa perspectiva, as empresas se deparam com uma série de desafios, que englobam: pensar em como manter os seus profissionais motivados e satisfeitos com seu ambiente de trabalho (tanto em termos de estrutura, quanto em termos de clima, relacionamento com colegas e superiores hierárquicos); desenvolver seus profissionais com cursos e treinamentos apropriados à função que exercem; oferecer recompensas (salários e benefícios), que o trabalhador perceba como justa e adequada às suas atividades, além de compatível com o que mercado oferece.

Como pode-se perceber, os desafios são muitos, e representam um esforço diário de gestores e organizações para reter e motivar seus funcionários, além de fazê-los compreender quais são os objetivos organizacionais e o que fazer para atingí-los.

Nas instituições de ensino superior, o cenário é o mesmo. Assim como nas demais organizações, elas precisam se preocupar em reter seus funcionários e mantê-los motivados, para que exerçam suas funções com comprometimento e eficácia. Sendo assim, deve haver uma preocupação substancial com as políticas de Recursos Humanos (RH), dentro desse contexto.

As políticas de RH, estão todas interligadas e refletem diretamente nos resultados da organização. Um processo de recrutamento e seleção bem feito, por exemplo, atrai as pessoas “certas” para as organizações, com as competências ideais para exercer as atividades necessárias, o que acaba reduzindo futuramente os custos com treinamento e a possibilidade de desligamento da pessoa da empresa, por não ter se adaptado ao local.

É interessante salientar, que muitas vezes os gestores e colaboradores podem ter percepções diferentes dessas práticas. É possível que, na visão da instituição às práticas estejam sendo bem aplicadas e trazendo bons resultados, mas dentre os colaboradores pode ser que a percepção seja diferente e, que essas práticas em sua visão sejam ineficientes e desmotivadoras.

Face ao exposto, este artigo se propõe a analisar a percepção dos professores de Instituições de Ensino Superior (IES) enquadradas como comunitárias e privadas no Estado de Santa Catarina (SC), em relação as seis práticas e políticas de Recursos Humanos (RH). Essas práticas são: (1) processo de recrutamento e seleção, (2) envolvimento, (3) treinamento e desenvolvimento, (4) condições de trabalho, (5) avaliação de desempenho e (6) recompensas.

Justifica-se esse estudo, pois, de acordo com Boog e Castro (2002), o capital humano deve ser considerado um ativo valioso a ser desenvolvido e que pode viabilizar os ganhos da empresa. Ohmae (1996), por sua vez, afirma que os colaboradores são determinantes para o sucesso da empresa. Sendo assim, torna-se imprescindível conhecer a percepção dos docentes sobre as políticas de RH das instituições de ensino em que estão inseridos, pois, estas tem poder de motivar o funcionário, tornando o mais comprometido com as atividades que exerce, fato que irá influenciar no processo de ensino aprendizagem (ALVARÃES E RIPARDO, 2013).

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse tópico tem o intuito de expor os principais conceitos teóricos referentes à temática do trabalho. Dessa forma, inicia-se expondo o conceito de gestão de pessoas, passando-se posteriormente a falar sobre instituições de ensino, e finalizando expõe-se as políticas e práticas de RH, dentro do contexto das instituições de ensino.

### 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

A evolução histórica e as transformações pelas quais as organizações passaram, indicam que é preciso se atentar às mudanças que ocorrem pelo mundo, mas, também, com o fator humano, em especial quando o indivíduo se encontra no papel de funcionário, que deve contar com capacitação, para atuar diante de um mercado cada vez mais competitivo (PACHECO, 2009).

A pesquisa realizada por Monteiro *et al.* (2015) confirma que as organizações têm dado mais valor ao funcionário, utilizando-se de programas de desenvolvimento para favorecer a produtividade e clima organizacional. É, nesse sentido, que a Gestão Pessoal (GP) mostra-se um diferencial, quanto ao desempenho que se pretende atingir.

O termo, para Sousa e Barbosa (2018), originou-se no fim do século XX e advém de outras expressões correlatas, embora todas tivessem por foco a área de Recursos Humanos (RH). Dessa forma, a GP é, segundo Mathis e Jackson (2003 *apud* DEMO; FOGAÇA; COSTA, 2018), a habilidade de gerenciar os RHs, tendo em consideração que as pessoas são a principal fonte de competência essencial de uma organização e, para isso, faz-se uso de políticas e práticas para conquistar a competitividade – e mantê-la.

Nesse sentido, Wright e Boswell (2002 *apud* PACHECO, 2009) afirmam que tais políticas são aquelas que representam a elaboração de programas, processos e técnicas que a organização necessita realizar, ao passo que as práticas são aquelas que permitem torná-las possíveis, no intuito de conseguir sua operacionalização.

A importância de políticas e práticas se devem, conforme Pacheco (2009), ao fato de propor maior segurança ao funcionário, já que as mesmas, lhe permitem compreender a adequação de suas capacidades e necessidades com as metas estabelecidas pela organização.

Algumas dessas práticas são, segundo Sousa e Barbosa (2018), provenientes de um novo modelo que vem surgindo na GP – o de competências –, que atende às questões de capacitação, desenvolvimento, ações de recrutamento, seleção, treinamento e gestão de carreira, por exemplo, enquanto que, para Alvares e Souza (2016), as práticas sustentáveis – por meio da GP – permitem a promoção de desenvolvimento e integração de pessoas, satisfação de atuar na organização, atrai talentos – e os mantêm –, há melhora na imagem da entidade e, ainda, há desempenho financeiro quando há investimento socioambiental.

Nesse sentido, percebe-se que o funcionário deixa de ser tutelado pela organização para se tornar parceiro comercial, uma vez que mostra-se um capital intelectual por meio do desenvolvimento de suas aptidões e pelo fato de assumir maior responsabilidade sobre sua carreira profissional (VENÂNCIO *et al.*, 2014 *apud* MATTOS; SILVA, 2019).

### 2.3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO

Segundo Rizzo (2013), as universidades europeias contribuíram muito para as que se encontram no Ocidente e, em especial no Brasil, quando o investimento universitário iniciou-se com a independência. Alguns avanços foram obtidos por meio da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), pela Constituição, pelo Decreto nº 5.773 de 2006 e pelo Plano Nacional de Educação

(PNAE), que contribuíram para a expansão do sistema e método avaliativo, pelo qual é possível propor melhor qualidade de ensino.

Isso pode ser corroborado, pelo que afirmam Brüne e Bidarra (2015), ao citarem que foi a partir dos anos 80 que o ensino superior ganhou maior impulso, devido, em parte, ao debate que iniciou-se sobre o papel da educação no desenvolvimento do país, inclusive por meio de agentes externos, como por exemplo, o Banco Mundial, Banco Internacional para a Reconstrução e Desenvolvimento (BIRD) e agências da Organização das Nações Unidas (ONU) – uma evolução que se estendeu pelos anos 90.

Atualmente, dividem-se em instituições privadas e públicas – de nível municipal, estadual e federal –, sendo que, enquanto estas últimas não cobram mensalidade ou matrícula do aluno, as primeiras são aquelas administradas por pessoas físicas ou jurídicas, com ou sem finalidade de lucro (BRASIL, 20--). O Decreto nº 5.773 de 2006, que dispõe sobre IESs, diferencia faculdades, centros universitários e universidades por conta do credenciamento que possuem junto ao Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2018).

No primeiro caso, não se confere à instituição autonomia de atribuir títulos e diplomas, que são de competência de uma universidade. Além disso, não podem promover pós-graduação. No segundo caso, o que se tem é uma instituição pluricurricular, que comporta várias áreas de conhecimento, sendo que, embora semelhante a uma universidade no que diz respeito à estrutura, não apresenta o requisito da pesquisa institucionalizada. Por fim, as universidades são aquelas mais estritas, com corpo docente parcialmente composto de mestres ou doutores – com carga de trabalho de um terço deles em regime integral –, com produção intelectual institucionalizada, tem autonomia para criar cursos e sedes – acadêmicas e administrativas –, expedir diplomas, além de convênios, acordos, número de vagas, firmar contratos e fixar currículos, demonstrando, portanto, ser uma instituição acadêmica pluridisciplinar (BRASIL, 20--).

Dentre os cursos que oferecem estão a graduação – para obtenção dos graus de Bacharelado, Licenciatura e Tecnologia –, pós-graduação *stricto sensu* – conferindo ao aluno o título de Mestre ou Doutor – e especialização ou pós-graduação *lato sensu*. O horário em que as aulas ocorrem podem ser pela manhã, à tarde, à noite ou, ainda, em período integral. Os cursos geralmente são divididos por um determinado período de tempo – semestral ou anual –, nas modalidades presencial ou à distância. Nesse sentido, o local frequentado pelo estudante pode ser denominado de Campus, sede, polo ou unidade (BRASIL, 20--).

As IESs mostram sua relevância no que concerne ao capital social – que é o desenvolvimento social por meio de projetos, pesquisas e atividades de extensão com foco na sociedade (BRÜNE; BIDARRA, 2015) –, nos efeitos econômicos, já que para manter a instituição é preciso remunerar funcionários, investir em estrutura, alunos e servidores, favorecendo o mercado de trabalho (STRAUF; SCHERER, 2008 *apud* BRÜNE; BIDARRA, 2015). Por fim, tem-se o capital humano, que diz respeito à capacidade intelectual e produtiva que a pessoa adquire (LIMA, 2010 *apud* BRÜNE; BIDARRA, 2015).

Isso pode ser confirmado pelos estudos de Brüne e Bidarra (2015), que realizaram pesquisas em duas universidades localizadas no Sul do país – em Palotina e Toledo. Tinham por foco avaliar os efeitos econômicos e sociais que as mesmas incidiam sobre os locais em que se encontram, confirmando, ao fim da pesquisa, que ambas apresentam relevância social e econômica, o que demonstra o papel em geral, que tais instituições exercem diante do desenvolvimento das cidades e regiões.

## **2 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RH EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR**

Nojima, Jacoby e Rojo (2017) afirmam que, assim como as demais organizações, as IESs devem fazer uso de estratégias eficazes para enfrentar situações que se apresentam,

principalmente considerando que suas ações podem interferir em meio aos alunos e à sociedade, por conta do papel social e profissional que representam.

Isso pode ser corroborado pelo que afirmam Brito e Bolson (2014), ao defenderem que a expansão de sistema universitário vem crescendo nos últimos anos, no Brasil, sendo que, com a criação de novos cursos e exigências que surgem para as IESs, é preciso adotar estratégias que viabilizem sua missão, já que estas gerenciam o conhecimento produzido ao longo da história da humanidade.

Exemplo disso, é o estudo de Oliveira *et al.* (2017), realizado em uma IES pública, localizada na região Sul do país, que apresenta um total de 4.705 servidores ativos, tendo por intuito avaliar como se dá as práticas de GP voltadas à temática da sustentabilidade, por meio da capacitação de pessoal. A pesquisa permitiu concluir que, embora a mesma aconteça tendo por foco o fator ambiental, dá-se, menor abrangência, destaque aos fatores sociais, econômicos e culturais. No entanto, o assunto é abordado de maneira superficial, inconstante e sem a presença significativa de especialistas.

Campos, Medeiros e Melo (2018) citam, por sua vez, o estudo que realizaram na Universidade Federal da Paraíba (UFPB), que se utiliza da Comunidade de Prática (CoP), um processo que valoriza a inovação, criatividade, compartilhando de conhecimento e aprendizagem entre as pessoas, no intuito de expor opiniões, ideias e conversar diariamente para troca de informações. A partir da pesquisa, foi possível perceber que há a prática, mas de maneira precária, já que alguns fatores a limitam. Isso porque, embora seja substancial a promoção de aprendizagem organizacional, os encontros geralmente se limitam a passar comunicados, e não viabilizam a troca de experiências e ideias.

Percebe-se, portanto, que há aplicação de algumas políticas e práticas nas IESs brasileiras, no entanto, as mesmas parecem incipientes considerando sua efetividade, eficácia e resultados parcialmente satisfatórios, pelo menos no que diz respeito à temática de sustentabilidade e CoP.

Segundo Fortuna *et al.* (2001) um modelo de gestão de pessoas, se desenha estrategicamente com a presença de seis políticas, sendo elas: planejamento de pessoal; recrutamento, seleção e contratação de pessoal; administração de cargos e salários; planejamento de carreira; avaliação de desempenho; e treinamento e desenvolvimento. Já Demo (2012), define que as políticas e práticas de recursos humanos precisam contribuir para maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes maior realização pessoal e profissional. Assim, define as seis políticas:

Quadro 01: Práticas e políticas de Recursos Humanos

<b>Práticas e políticas de Recursos Humanos (RH)</b>	<b>Significado correspondente</b>
<b>Recrutamento e seleção</b>	Proposta da organização para procurar colaboradores, estimulá-los a se candidatar e selecioná-los, buscando harmonizar as competências da pessoa com características e demandas da organização.
<b>Envolvimento</b>	Proposta articulada da organização para criar um vínculo afetivo com seus colaboradores, contribuindo para seu bem-estar, em termos de reconhecimento, relacionamento, participação e comunicação.
<b>Treinamento, desenvolvimento e educação</b>	Compreende a provisão aos colaboradores da aquisição sistemática de competências e o estímulo à contínua aprendizagem e produção de conhecimento.
<b>Condições de trabalho</b>	Compreende a segurança e benefícios, provém aos colaboradores boas condições de trabalho em termos de benefícios, saúde, segurança e tecnologia.
<b>Avaliação de desempenho e competências</b>	Avaliação do desempenho e das competências dos trabalhadores, subsidiando as decisões sobre promoções, planejamento de carreira e desenvolvimento.
<b>Remuneração e recompensas</b>	As recompensas sobre o desempenho e as competências dos colaboradores em termos de remuneração e incentivos.

Fonte: Demo (2012).

Diante desse campo conceitual apresentado e dos objetivos da pesquisa, a escala de práticas e políticas de Recursos Humanos (RH) elaborada por Demo (2014), defini-se como instrumento adequado para atender aos objetivos deste trabalho. Na próxima sessão, serão apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no estudo.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de natureza quantitativa - adequada quando se tem como objetivo descobrir e verificar relações entre variáveis (BEUREN, 2010; MALHOTRA, 2001). A pesquisa bibliográfica, permitiu aos pesquisadores conhecer o que tem sido investigado/estudado sobre o assunto, processo no qual foram revisadas as principais referências teóricas, buscando a realidade já observada, analisada e publicada, por meio, tanto de materiais impressos, quanto eletrônicos, como: livros e artigos científicos, entre outros (FONSECA, 2002).

A pesquisa é descritiva - que descreve as características de determinada população ou fenômeno, utilizando-se de técnicas padronizadas de coletas de dados (GIL, 2007); e levantamento – survey, que é indicado para a pesquisa descritiva e adequada à realização de pesquisas autoadministradas, ou seja, na qual o respondente consegue compreender a pesquisa e realiza-la sem o auxílio do pesquisador, com ou sem o auxílio da internet (ALMEIDA; BOTELHO, 2006).

Teve como amostra 506 professores ativos, de 11 Instituições de Ensino Superior (IES) comunitárias ou privadas de Santa Catarina. A participação foi livre e voluntária. A Tabela 01, indica o número de IES, a frequência e o percentual de respondentes de cada Instituição. Notou-se o predomínio de participação de funcionários das IES 5 e 11. Essa incidência pode ser explicada, por meio da maior divulgação da pesquisa internamente, disposição das pessoas em participar e responder os questionários.

Tabela 01

Instituição de Ensino	Frequência	Porcentagem
1	6	1,2%
2	8	1,6%
3	21	4,2%
4	14	2,8%
5	131	25,9%
6	25	4,9%
7	9	1,8%
8	28	5,5%
9	36	7,1%
10	32	6,3%
11	196	38,7%
<b>Total 11</b>	<b>506</b>	<b>100%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Para a coleta dos dados utilizou-se a escala, na versão completa, de Políticas e Práticas de Recursos humanos (EPPRH) (DEMO et al., 2014). O modelo da escala foi do tipo Likert de 5 pontos que variam de 1 (discordância total com a afirmativa), até 5 (concordância total com a afirmativa), a escala é composta de 40 questões fechadas, onde, 10 questões para identificação do perfil da amostra, foram incluídas pelos pesquisadores. Para Hair et al. (2009) este tipo de escala necessita de uma amostragem mínima de 400 sujeitos, para atender os quesitos de confiabilidade na pesquisa.

A formatação e divulgação da escala foi por meio da ferramenta do google forms (ferramenta para pesquisas online de domínio público, disponível na internet). O questionário foi enviado por e-mail aos assessores de imprensa das IES, para que fossem enviados a todos

os trabalhadores. A pesquisa foi iniciada em 2 de fevereiro e encerrada em 30 de março de 2019. Para a análise dos resultados da escala PPRH, dividiu-se as questões, conforme Demo et al. (2014) prevê, nas seis políticas de RH que foram: (i) recrutamento e seleção; (ii) envolvimento; (iii) treinamento, desenvolvimento e educação; (iv) condições de trabalho; (v) avaliação de desempenho e competências; e (vi) remuneração e recompensas. O Quadro 02 apresenta as dimensões e as assertivas utilizadas neste estudo.

Quadro 02

<b>Dimensão</b>	<b>Questão</b>	<b>Assertiva</b>
<b>Recrutamento e seleção</b>	RECRU1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados?
	RECRU2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes?
	RECRU3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.
	RECRU4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (p.ex., processo seletivo, entrevistas, provas, etc.).
	RECRU5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.
	RECRU6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.
<b>Envolvimento</b>	ENVOL1	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.
	ENVOL2	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
	ENVOL3	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
	ENVOL4	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
	ENVOL5	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
	ENVOL6	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (p.ex., confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).
	ENVOL7	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (p.ex., elogios, matérias em jornais internos, etc.).
	ENVOL8	Esta questão trata-se apenas para termos ciência de que o participante está atento. Se estiver, clique no número quatro como resposta.
	ENVOL9	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
	ENVOL10	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.
	ENVOL11	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.
	ENVOL12	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões
<b>Treinamento, desenvolvimento e educação</b>	TREIN1	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e prática gerenciais.
	TREIN2	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (p.ex., treinamentos, participação em congressos, etc.).
	TREIN3	A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (p. ex., patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).
	TREIN4	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
	TREIN5	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.

	TREIN6	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.
<b>Condições de trabalho</b>	CONDTR A1	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.
	CONDTR A2	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.
	CONDTR A3	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (p.ex., plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).
	CONDTR A4	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (p. ex., convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/ descanso, etc.).
	CONDTR A5	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.
	CONDTR A6	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.
<b>Avaliação de desempenho e competências</b>	DESCOM P1	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).
	DESCOM P2	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.
	DESCOM P3	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.
	DESCOM P4	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.
	DESCOM P5	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.
<b>Remuneração e recompensas</b>	REMREC OM1	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.
	REMREC OM2	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
	REMREC OM3	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (p.ex., promoções/ funções comissionadas, bônus/ prêmios/ gratificações, etc.).
	REMREC OM4	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.
	REMREC OM5	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.

Fonte: Elaborado por Demo et al. (2014).

Ainda o questionário foi composto de outros nove questionamentos com o objetivo de conhecer o perfil do respondente, sendo que uma das questões “nome da instituição que atua”, foi utilizada como variável dependente na regressão. A Quadro 03 relata as perguntas aplicadas para obter-se o Perfil do Respondente.

Quadro 03

<b>Perfil do Respondente</b>	<b>Perguntas</b>
	Gênero
	Faixa Etária
	Estado Civil
	Escolaridade
	Área de Formação / Profissão (administração/ pedagogia/ engenharia etc...)
	Nome da Instituição de Ensino que atua
	Área de atuação na IES
	Se área Acadêmica: quantidade de horas dedicadas
	Tempo de serviço na Instituição de Ensino Atual

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Os dados foram preparados em Excel, e analisados pelo método estatístico Regressão Linear Múltipla, utilizando o software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), versão 22, também foi realizado o teste de confiabilidade Alpha de Cronbach, utilizando o mesmo programa.

Nas próximas sessões serão apresentados os resultados das análises e a conclusão do trabalho.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os dados foram analisados em cinco diferentes etapas, correspondentes à caracterização do perfil dos respondentes contidos na amostra da pesquisa, o teste de confiabilidade, análises descritivas, correlação de Pearson e por fim, a regressão linear múltipla.

### 4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A primeira etapa da análise, apresenta o perfil dos respondentes da pesquisa.

Conforme já citado anteriormente o estudo contou com 506 participantes de diversas entidades que tiveram seus nomes preservados. Ao todo foram 11 IES privadas e comunitárias do Estado de Santa Catarina. Quanto ao perfil dos respondentes, o gênero feminino foi predominante com 306 pessoas (60,50%) sobre o masculino com 199 respondentes (39,30%); a faixa etária se concentrou entre 26 a 37 com 39,80%, 38 a 51 com 34,60%, de 52 a 68 anos representaram 17,40%, até 25 anos com 8,50% e acima de 68 anos com o menor percentual 0,60%.

O tempo de serviço predominou menos de 10 anos (53,70%) sendo que acima de 10 anos tem-se 46,30%. A maioria casados (as) (68,30%), sendo os demais solteiros (as), viúvos (as) ou divorciados (as) (31,70%). Sobre o nível de instrução 14,60,2% são doutores (as), 32,20% mestres (as), 36,60% e 16,60% são apenas graduados. A formação dos participantes foi diversa, porém a maior concentração foi nas seguintes áreas: (a) Administração (19,8%); (b) Engenharia (11,3%); (c) Direito (7,6%); (d) Ciências Contábeis (5,6%); (e) Psicologia (4,9%); (f) Ciências biológicas (4,4%); e (g) Comunicação Social (3,9%).

### 4.2 TESTE DE CONFIABILIDADE

Para determinar a confiabilidade dos dados, foi escolhido o método de estimativa de confiabilidade, denominado *Alpha de Cronbach*, esse método foi escolhido pois, é de acordo com Brown (1998), uma das estimativas de confiabilidade mais utilizadas e mais comumente relatadas na literatura. Foi realizado o teste de confiabilidade, considerando as seis dimensões tratadas nessa pesquisa, sendo elas: recrutamento e seleção, envolvimento, treinamento, desenvolvimento e educação, condições de trabalho, avaliação de desempenho e competências e remuneração e recompensas, resultando em uma confiabilidade de 88%.

### 4.3 ANÁLISE DESCRITIVA

A seguir, apresentam-se os resultados da análise descritiva:

Tabela 02: Análise Descritiva

Política de RH	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Recrutamento	506	1,414	3,978	2,69697	,455454	,207
Envolvimento	506	1,122	5,000	3,61605	,851884	,726
Treinamento e desenvolvimento	506	1,000	5,000	3,65993	,947289	,897

Condições de trabalho	506	1,219	5,000	3,48443	,929033	,863
Avaliação de Desempenho	506	1,000	5,000	3,13724	1,131928	1,281
Remuneração	506	1,000	5,000	2,82410	1,079761	1,166
N válido (de lista)	506					

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

A análise descritiva apresentada na tabela 02 demonstrou por meio dos valores obtidos pela média, que todas as dimensões estudadas, ficaram acima da média (2,5) considerando a escala utilizada, que foi uma escala likert de 5 pontos, conforme já mencionado nos procedimentos metodológicos. Os escores apresentados indicam uma concordância dos respondentes em relação às assertivas constantes no questionário. Apesar dessa concordância, pode-se observar que as percepções acerca dos processos de recrutamento e seleção, seguida pelas percepções acerca das recompensas oferecidas (incluindo remuneração e salário), são as que ficaram com os escores mais baixos. A pontuação mais alta, de 3,65, refere-se a dimensão de treinamento.

#### 5.4 CORRELAÇÃO DE PEARSON

Na tabela 03, que mostra a correlação de Pearson, vale destacar que as variáveis que estão mais fortemente relacionadas são, a variável treinamento que está 83% correlacionada à variável envolvimento; a variável que diz respeito às condições de trabalho, que se relaciona em 71% às variáveis envolvimento e treinamento; a avaliação de desempenho, que por sua vez se relaciona em torno de 70% com as variáveis de envolvimento, treinamento e condições de trabalho; já a remuneração, se relaciona em torno de 65% , com as variáveis treinamento, avaliação de desempenho e remuneração.

Tabela 03: Correlação de Pearson

		Correlações						
Políticas de RH		IES	Recrutamento	Envolvimento	Treinamento	Cond. trabalho	Aval. Desempenho	Remuneração
Correlação de Pearson	IES	1,000	,330*	,122*	,167*	,431*	,216*	,207*
	Recrutamento		1,000	,043	,054	,184*	,053	,039
	Envolvimento			1,000	,832*	,714*	,715*	,650*
	Treinamento				1,000	,718*	,715*	,636*
	Cond. trabalho					1,000	,720*	,664*
	Aval. Desempenho						1,000	,732*
	Remuneração							1,000

(\*)Significância a um nível de 99%

Fonte: Dados da Pesquisa (2019)

Importante destacar também que a variável recrutamento praticamente não possui relação com as outras variáveis, exceto pela variável condições de trabalho, com a qual se relaciona em 18%.

#### 5.5 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Na quarta etapa dessa pesquisa, realizou-se a Regressão Linear Múltipla. Utilizou-se como variável dependente as instituições de ensino e as demais dimensões, recrutamento, envolvimento, treinamento, condições de trabalho, avaliação de desempenho e remuneração, foram relacionadas como variáveis independentes. Os resultados podem ser visualizados nas Tabelas 04 e 05:

Tabela 04: Resumo do modelo<sup>b</sup>

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	,554 <sup>a</sup>	,307	,299	2,5125

a. Preditores: (Constante), remu, rec, trein, condtra, avaldes, env

b. Variável Dependente: IES

Fonte: Dados da Pesquisa (2019).

O resumo do modelo indicou um índice de correlação (R) de 0,554, com coeficiente de determinação (R<sup>2</sup>) de 0,307, significando que a percepção que os docentes possuem à respeito das políticas de RH, aqui representadas em seis dimensões, podem ser em 30% explicadas pelas diferenças nas políticas de RH de cada instituição.

Tabela 05: Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	T	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
(Constante)	1149	,812		1,415	,158		
Recrutamento	1,499	,253	,227	5,927	,000	,943	1,061
Envolvimento	-1049	,256	-,298	-4,099	,000	,263	3,803
Treinamento	-,180	,230	-,057	-,784	,433	,264	3,789
Condições de trabalho	2094	,204	,648	10,256	,000	,347	2,880
Avaliação de desempenho	-,039	,174	-,015	-,226	,821	,323	3,095
Remuneração	,021	,161	,007	,128	,898	,412	2,429

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação às variáveis independentes, foi observado a significância, cujo valores devem ser menores que 0,05 e, o VIF (Fator de Inflação da Variância) que deve possuir valores abaixo de 5, de modo a selecionar as variáveis ausentes de multicolinearidade. Dada análise, as dimensões que dizem respeito à treinamento, avaliação de desempenho e remuneração não apresentaram significância a nível de 0,05 podendo-se concluir que, as mesmas não são impactadas pelas políticas de RH da instituição.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Está pesquisa tem como objetivo, analisar a percepção dos professores de Instituições de Ensino Superior (IES) enquadradas como comunitárias e privadas no Estado de Santa Catarina (SC), em relação as seis práticas e políticas de Recursos Humanos (RH). Após a análise de resultados, é possível concluir que: embora os valores das médias de todas as dimensões, tenham ficado acima de 2,5, ainda há o que se trabalhar nas práticas de RH das instituições de ensino pesquisadas, principalmente no que diz respeito as dimensões relacionadas às praticas de recrutamento e seleção ( 2,69 de média) e no que tange a percepção sobre as recompensas (2,82 de média) percebidas.

A média baixa na dimensão de recrutamento e seleção, é especialmente preocupante, pois, um processo de recrutamento e seleção mau feito, tem uma série de impactos negativos nas organizações, podendo acarretar maiores custos de treinamento, frustração tanto por parte do colaborador da empresa, quanto por parte da própria organização, em função das dificuldades de adaptação do docente à instituição de ensino, o que provavelmente vai gerar uma desmotivação, impactando também no processo de avaliação de desempenho.

Em relação à remuneração e recompensa, a média de 2,82 também indica que os respondentes não percebem o reconhecimento como compatíveis aos esforços. No entanto, remuneração e recompensa, é um fator complexo em ser mensurado, uma vez que os indivíduos sempre desejam mais, ou seja, possuem o entendimento de que a remuneração deveria ser superior.

A análise das variáveis que estão mais fortemente relacionadas são, a variável treinamento que está 83% correlacionada à variável envolvimento; a variável que diz respeito às condições de trabalho, que se relaciona em 71% as variáveis envolvimento e treinamento; a avaliação de desempenho, que por sua vez se relaciona em torno de 70% com as variáveis de envolvimento, treinamento e condições de trabalho; já a remuneração, se relaciona em torno de 65% , com as variáveis treinamento e avaliação de desempenho.

É possível constar que a percepção que os docentes possuem à respeito das políticas de RH, representadas neste estudo em seis dimensões, podem ser em 30% explicadas pelas diferenças nas políticas de RH de cada instituição, o restante pode ser explicado por outras variáveis que não foram analisadas neste trabalho

Por fim, a partir dos dados obtidos, pode-se concluir que, em parte, a percepção à respeito das políticas de RH muda, em função das particularidades que estas políticas possuem em cada instituição. Além disso, algumas dimensões estão fortemente relacionadas.

A variável treinamento se relaciona com a variável envolvimento, pois, pode-se concluir que quanto mais treinado o colaborador, mais este se alinha com os propósitos e objetivos organizacionais.

A variável condições de trabalho, também se relaciona com o envolvimento e treinamento, quanto mais treinado, mais o colaborador se envolve com os propósitos institucionais, o que contribui para uma melhoria das condições e trabalho, através da redução de conflitos e melhora do clima organizacional, pois todos sabem o que devem fazer e de que forma contribuir para a melhoria dos resultados.

A variável treinamento se relaciona fortemente com as variáveis treinamento e avaliação de desempenho; assim quanto mais treinado e melhores resultados o docente obtiver em sua avaliação de desempenho, este percebe que deveria ser mais bem recompensado.

Ao realizar este estudo, teve-se a pretensão de diagnosticar as instituições que os docentes trabalham. Cada IES possui diferenças dos contextos organizacionais, e assim, ocorrem diferenças nos resultados. Para as instituições é imprescindível, conhecer o impacto que esses processos possuem nos seus colaboradores, pois, eles influenciam diretamente na motivação e comprometimento dos mesmos, afetando diretamente os resultados organizacionais e o processo de ensino aprendizagem. Por fim, sugere-se que mais pesquisas sejam realizados em contextos específicos, identificados por uma determinada cultura organizacional ou um setor econômico específico, a fim de confirmar os resultados.

## 6 REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. R. D.; BOTELHO, D. **Construção de questionários**. IN: BOTELHO, Delane;ALVARES, Karen Pereira; SOUZA, Irineu Manoel de. Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: práticas e contribuições às organizações. **Rev. Gestão Organizacional**, [S.l.], v. 9, n. 2, p. 24-38, 2016. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/42418/sustentabilidade-na-gestao-de-pessoas--praticas-e-contribuicoes-as-organizacoes->>. Acesso em: 16 abr. 2019.

ALVARÃES, Alberto Carlos Teixeira; RIPARDO, Daniele Mendes. Plano de cargos e salários e seus efeitos sobre a motivação do trabalhador. In: Revista Uniabeu, vol. 6, 2013.

BEUREN, Ilse Maria (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BITTENCOURT; Hélio Radke; CASARTELLI; Alam de Oliveira; RODRIGUES, Alziro César de Moraes. Sobre o Índice Geral de Cursos (IGC). **Avaliação (Campinas)**, Sorocaba, v. 14, n. 3, p. 667-682, nov. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/aval/v14n3/a08v14n3.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

BOOG, Maria Cristina Faber; CASTRO, Alfredo Pires de. Manual de gestão de pessoas e equipes. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. v.1. 688 p.

BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. Brasília, [20--]. Disponível em: <[http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura\\_cursos.html](http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html)>. Acesso em: 16 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. \_\_\_\_\_. **Instituições de Educação Superior**. Brasília, [2018?]. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/31880-instituicoes-de-educacao-superior>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

BRITO, Lydia Maria Pinto; BOLSON, Saionara Brano. Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição privada de Ensino Superior. **Rev. RAUNP**, [Lagoa Nova], v. 6, n. 2, p. 77-87, abr./set. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/561>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

Brown, James Dean. Canto de Estatística: Perguntas e respostas sobre estatísticas de testes de idiomas: Confiabilidade e tempo de teste de cloze. *Shiken: JALT Testing & Evaluation Boletim SIG*, 2 (2), 19-22, 1998

BRÜNE, Sabrina; BIDARRA, Zelimar Soares. Instituições de Ensino Superior e desenvolvimento: impactos econômicos de curto prazo de universidades federais do oeste paranaense. **Rev. Brasileira de Pós-Graduação (RBPG)**, Brasília, v. 12, n. 28, p. 537-560, ago. 2015. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/780/pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

CAMPOS, Ilka Maria Soares; MEDEIROS, Jose Washington de Moraes; MELO, Marcia Sandra Meireles de. Comunidade de Prática (CoP) e aprendizagem organizacional no contexto da gestão de pessoas na Universidade Federal da Paraíba (UFPB). **Navus – Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 8, n. 2, p. 17-26, abr./jun. 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/49186/comunidade-de-pratica--cop--e-aprendizagem-organizacional-no-contexto-da-gestao-de-pessoas-na-universidade-federal-da-paraiba--ufpb->>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

DEMO, G. **Políticas de Gestão de Pessoas nas organizações**: Estado da arte, Produção Nacional, Agenda de Pesquisa, Medidas e Estudos Relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, Gisela; NEIVA, Elaine R.; NUNES, Iara; ROZZETT, Késia. **Políticas e práticas de recursos humanos**. In: SIQUEIRA. Mirlene M. M. (Org.). Novas medidas do comportamento organizacional: ferramenta de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artemed, 2014.

DEMO, Gisela; FOGAÇA, Natasha; COSTA, Ana Carolina. Políticas e práticas de gestão de pessoas nas organizações: cenário da produção nacional de primeira linha e agenda de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 16, n. 2, p. 250-263, abr./jun. 2018. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n2/1679-3951-cebape-16-02-250.pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

FONSECA, J.J.S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FORTUNA, Antonio Alfredo de Mello. TACHIZAWA, Elio Takeshy. FERREIRA, Victor Cláudio Paradela. **Gestão com pessoas. Uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2001.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GOMES, L. F. A. M.; ARAYA, M. C. G.; CARIGNANO, C. **Tomada de decisões em cenários complexos: introdução aos métodos discretos do apoio multicritério a decisão**. São Paulo: Thomson, 2004.

HAIR JR, J.F.; BLACK, W.C.; BADIN, B.J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 5 ed. 2009.

He, Y. & Huang, R.-H. (2008). **Risk attributes theory: decision making under risk**. European Journal of Operational Research, 186(1),243-260, April.

Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP). **Conceitos dos cursos de graduação e das Instituições de Educação Superior estão disponíveis para consulta**. Brasília, 18 dez. 2018. Disponível em: <[http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset\\_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/conceitos-dos-cursos-de-graduacao-e-das-instituicoes-de-educacao-superior-estao-disponiveis-para-consulta/21206](http://portal.inep.gov.br/artigo/-/asset_publisher/B4AQV9zFY7Bv/content/conceitos-dos-cursos-de-graduacao-e-das-instituicoes-de-educacao-superior-estao-disponiveis-para-consulta/21206)>. Acesso em: 16 abr. 2019.

\_\_\_\_\_. **Índice Geral de Cursos (IGC)**. Brasília, [201-]. Disponível em: <<http://inep.gov.br/indice-geral-de-cursos-igc->>. Acesso em: 16 abr. 2019.

Kahneman, D. & Tversky, A. (1979). **Prospect theory: An analysis of decision under risk**. Econometrica, 47,263-292.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTOS, Carlos; SILVA, Rodrigo Cunha. Características da Gestão de Pessoas e clima para serviços em restaurantes. **Rev. de Carreiras e Pessoas (ReCaPe)**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 84-106, 2019. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52418/caracteristicas-da-gestao-de-pessoas-e-clima-para-servicos-em-restaurantes>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

MONTEIRO, Samir; *et al.* Gestão de pessoas: a valorização do humano como um diferencial para o êxito de uma organização. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (ENEGEP), XXXV., 13-16 out. 2015, Fortaleza. **Anais...** Fortaleza: [s.n.], 2015. p. 1-10. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STP\\_213\\_265\\_27313.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STP_213_265_27313.pdf)>. Acesso em: 16 abr. 2019.

NOJIMA, Rafael Galvão; JACOBY, Carlos Eduardo; ROJO, Claudio Antonio. Simulação de cenários na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas de uma Instituição de Educação Superior Pública do Oeste do Paraná. **Rev. Ibero-Americana de Estratégia (RIAE)**, [S.l.], v. 16, n. 3, p. 130-142, jul./set. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46882/simulacao-de-cenarios-na-pro-reitoria-de-gestao-de-pessoas-de-uma-instituicao-de-educacao-superior-publica-do-oeste-do-parana>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

OHMAE, Kenichi. End of the Nation State: The Rise of Regional Economies. New York: Touchstone, 1996. 224 p.

OLIVEIRA, Jefferson Menezes de; *et al.* Gestão de Pessoas e sustentabilidade: construindo caminhos por meio das práticas de capacitação. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 10, ed. esp., p. 108-126, ago. 2017. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/46461/gestao-de-pessoas-e-sustentabilidade--construindo-caminhos-por-meio-das-praticas-de-capacitacao>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

PACHECO, Marcela Soares. **Evolução da Gestão de Recursos Humanos: um estudo de 21 empresas**. 2009. 90 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Organizações) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/96/96132/tde-27072009-173738/pt-br.php>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

RIZZO, Mauro Afonso. **Índice Geral de Cursos (IGC) como indicador de qualidade das Instituições de Ensino Superior**. 2013. 207 f. Tese (Doutorado em Educação Escolar) – Faculdade de Ciências e Letras, Universidade Estadual Paulista, Araraquara, 2013. Disponível em: <[https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/101571/rizzo\\_ma\\_dr\\_arafcl.pdf?sequencia=1&isAllowed=y](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/101571/rizzo_ma_dr_arafcl.pdf?sequencia=1&isAllowed=y)>. Acesso em: 16 abr. 2019.

SOUSA, Maria Guesnadia Teodoro de Oliveira; BARBOSA, Maria de Fátima Nóbrega. A aplicação de Gestão por Competências nos processos de Gestão de Pessoas: um estudo com os servidores técnico-administrativos no Centro de Ciências Jurídicas e Sociais/UFCG. **REUNIR: Rev. de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 31-46, 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/52722/a-aplicacao-da-gestao-por-competencias-nos-processos-de-gestao-de-pessoas--um-estudo-com-os-servidores-tecnico-administrativos-no-centro-de-ciencias-juridicas-e-sociais-ufcg>>. Acesso em: 16 abr. 2019.