

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
POLO DE SANTANA DO LIVRAMENTO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO PÚBLICA
MODALIDADE EAD**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS RECURSOS
HUMANOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO
SUPERIOR DA REDE PÚBLICA E PRIVADA**

MONOGRAFIA DE ESPECIALIZAÇÃO

Alessandra Barazzutti

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS RECURSOS
HUMANOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
DA REDE PÚBLICA E PRIVADA**

por

Alessandra Barazzutti

Monografia apresentada ao Curso de Especialização em Gestão Pública –
modalidade EAD da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS),
como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública.

Orientador: Prof. Vitor Francisco Schuch Junior

**Santa Maria, RS, Brasil
2011**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Pólo de Santana do Livramento
Curso de Especialização em Gestão Pública
modalidade EAD**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a monografia de especialização

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS EM
INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR
DA REDE PÚBLICA E PRIVADA**

Elaborada por
Alessandra Barazzutti

como requisito parcial para obtenção do grau de
Especialista em Gestão Pública

COMISSÃO EXAMINADORA:

Dr. Vitor Francisco Schuch Junior
(Presidente/Orientador)

Dr. Milton Luiz Wittmann

Me. Marcelo Trevisan

Santa Maria, 02 de julho de 2011.

DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho primeiramente a **Deus**,
que esteve comigo em todos os momentos;
À **Leila** - mãe e, sobretudo, amiga;
À irmã **Milene**, mais uma vez pelo incentivo e
apoio para a realização do curso;
Ao companheiro, **Alex**, pela compreensão e
tolerância nas horas mais difíceis.*

"A educação faz um povo fácil de ser liderado, mas difícil de ser dirigido; fácil de ser governado, mas impossível de ser escravizado." (Henry Peter)

RESUMO

Monografia de Especialização
Curso de Especialização em Gestão Pública
Universidade Federal de Santa Maria

AValiação DO DESEMPENHO DOS RECURSOS HUMANOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR DA REDE PÚBLICA E PRIVADA

AUTORA: ALESSANDRA BARAZZUTTI

ORIENTADOR: **Prof. Vitor Francisco Schuch Junior**

Data e local da defesa: Santa Maria, 31 de maio de 2011.

Este trabalho avalia o desempenho dos recursos humanos de duas instituições de ensino superior: uma universidade pública e uma privada, comparando o perfil e o desempenho. Como objetivos específicos foram definidos caracterizar o perfil dos recursos humanos; mensurar o desempenho dos recursos humanos das instituições pesquisadas; identificar os fatores que motivam ou desmotivam o desempenho; investigar a influência do fator estabilidade no desempenho dos recursos humanos da universidade pública. Foi realizada uma pesquisa quantitativa, através de um estudo multicaso. Os instrumentos de coleta de dados escolhidos foram o questionário e a entrevista. O trabalho está dividido em três capítulos: Recursos humanos: eficácia das organizações; Métodos e técnicas e Resultados e discussão. Concluiu-se que a estabilidade é um fator negativo quando gera acomodação e positiva se bem direcionada, sendo fator de motivação. Para os recursos humanos da instituição privada, a motivação maior para o desempenho vem da capacitação e para a instituição pública, vem da remuneração. A falta de motivação é o principal fator responsável por um desempenho menos satisfatório para a universidade privada; na pública, o principal fator desmotivador é a falha nas fontes de informação e comunicação. Fica a proposta de realização de pesquisas futuras, incluindo outras universidades e *campi* universitários da região da fronteira-oeste do RS.

Palavras-chaves: avaliação, desempenho, motivação.

ABSTRACT

Specialization Monograph
Specialization Course in Public Administration
Universidade Federal de Santa Maria

EVALUATION OF THE PERFORMANCE OF THE HUMAN RESOURCES IN INSTITUTIONS OF HIGHER EDUCATION OF PUBLIC AND PRIVATE TEACHING

AUTHOR: ALESSANDRA BARAZZUTTI

ADVISOR: Prof. Vitor Francisco Schuch Júnior

Date and place of the defense: Santa Maria, May 31st, 2011.

This work evaluates the performance of the human resources of two institutions of higher education: a public and a private university, comparing the profile and performance. As specific objectives, they were defined to characterize the human resources profile; to measure the human resources performance of the researched institutions; to identify the factors that motivate or not the performance; to investigate the influence of the stability factor in the human resources performance of the public university. A quantitative research was accomplished through a multicase study. The instruments of collection of chosen data were the questionnaire and the interview. The work is divided in three chapters: Human resources: effectiveness of the organizations; Methods and techniques and Results and discussion. It was concluded that the stability is a negative factor when it generates and positive accommodation if well conducted, being motivation factor. For the human resources of the private institution, the larger motivation for the performance comes from the training and for the public institution it comes from the remuneration. The lack of motivation is the main responsible factor for a less satisfactory performance for the private university; in the public, the main factor of the lack of motivation is the flaw in the sources of information and communication. It remains the proposal of accomplishment of future researches, including other universities and university *campi* of the area of the west frontier region of Rio Grande do Sul, State.

Key -Words: evaluation, performance, motivation.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01	A pirâmide de Maslow.....	24
Figura 02	Opinião sobre a estabilidade.....	45
Figura 03	Motivação para o desempenho.....	47
Figura 04	Desempenho dos técnico-administrativos.....	48
Figura 05	Desempenho dos professores.....	49

LISTA DE TABELAS

Tabela 01	Sexo.....	41
Tabela 02	Idade.....	42
Tabela 03	Escolaridade.....	42
Tabela 04	Área de atuação.....	43
Tabela 05	Tempo de serviço.....	43
Tabela 06	Carga horária de trabalho.....	44
Tabela 07	Vínculo com a instituição de ensino superior.....	44
Tabela 08	Opinião sobre a estabilidade.....	45
Tabela 09	Motivação para o desempenho.....	46
Tabela 10	Desempenho dos técnico-administrativos.....	48
Tabela 11	Desempenho dos professores.....	49
Tabela 12	Desempenho menos satisfatório.....	50
Tabela 13	Assiduidade e pontualidade.....	51
Tabela 14	Comprometimento e responsabilidade.....	52
Tabela 15	Cooperação e equipe.....	52
Tabela 16	Disciplina e integração.....	53
Tabela 17	Flexibilidade.....	54
Tabela 18	Iniciativa e criatividade.....	55
Tabela 19	Liderança.....	55
Tabela 20	Produtividade.....	56
Tabela 21	Qualidade.....	57
Tabela 22	Relacionamento interpessoal.....	58

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 RECURSOS HUMANOS: EFICÁCIA DAS ORGANIZAÇÕES	12
1.1 O papel dos recursos humanos nas organizações	12
1.2 O comportamento humano nas organizações	20
1.3 A Avaliação de Desempenho	28
2 MÉTODOS E TÉCNICAS	38
2.1 Delineamento	38
2.2 População e Amostra	39
2.3 Coleta e análise de dados	39
3 RESULTADOS E DISCUSSÃO	41
3.1 Perfil dos recursos humanos das instituições pesquisadas	41
3.2 Estabilidade	44
3.3 Motivação	46
3.4 Desempenho geral	47
3.5 Autoavaliação de desempenho	50
3.5.1 Assiduidade e pontualidade	50
3.5.2 Comprometimento e responsabilidade	51
3.5.3 Cooperação e equipe	52
3.5.4 Disciplina e integração	53
3.5.5 Flexibilidade	53
3.5.6 Iniciativa e criatividade	54
3.5.7 Liderança	55
3.5.8 Produtividade	56
3.5.9 Qualidade	56
3.5.10 Relacionamento interpessoal	57
3.5.11 Aspectos positivos e negativos	58
CONCLUSÃO	59
REFERÊNCIAS	62
APÊNDICES	68

INTRODUÇÃO

Com a globalização dos negócios, o desenvolvimento tecnológico, o forte impacto da mudança e o intenso movimento pela qualidade e produtividade, surge uma importante constatação na maioria das organizações: o grande diferencial, a principal vantagem competitiva das empresas, decorre das pessoas que nelas trabalham. São as pessoas que produzem, vendem, servem ao cliente, tomam decisões, lideram, motivam, comunicam, supervisionam, gerenciam e dirigem os negócios das empresas. Dirigem inclusive outras pessoas, pois não pode haver organizações sem pessoas (CUNHA, 2010).

Na Administração, os resultados são alcançados principalmente através das pessoas, que com suas habilidades, conhecimentos e atitudes, levam as instituições a alcançar os objetivos organizacionais e cumprir sua missão. É percebida cada vez mais a importância do bom desempenho dos recursos humanos, o qual resulta na eficácia das organizações privadas e em igual escala, das organizações públicas.

Em se tratando de organizações públicas, muito tem se falado nos últimos anos na eficiência dos servidores públicos, sendo este um dos princípios administrativos básicos que complementam a legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade da administração pública.

“Eficiência não é um conceito jurídico, mas econômico. Não qualifica normas, qualifica atividades. Numa idéia muito geral, eficiência significa fazer acontecer com racionalidade”, orientando a atividade administrativa no sentido de conseguir o melhor resultado possível, com os recursos escassos de que dispõe e ao menor custo possível (SERESUELA, 2002).

Para avaliar a eficiência dos recursos humanos de organizações públicas ou privadas, utiliza-se a avaliação de desempenho. “Um sistema de avaliação de desempenho eficiente e eficaz pode ser um poderoso instrumento de motivação e aperfeiçoamento individual. É por isso, importante que as organizações lhe dediquem o máximo de atenção” (COSTA, 2009).

Avaliar o desempenho transformou-se numa importante ferramenta de controle utilizada na gestão de qualquer tipo de organização, não sendo diferente no setor educacional, principalmente no nível superior, onde as instituições de ensino são submetidas periodicamente a avaliações institucionais pelo Ministério da Educação e Cultura; não obstante, o fato de atuarem como incubadoras dos futuros profissionais, que amanhã estarão atuando nas mais diversificadas áreas.

Portanto, definiu-se o problema de pesquisa como: existem diferenças no desempenho dos recursos humanos da universidade pública e privada da região da fronteira-oeste do RS?

O presente trabalho pretende avaliar o desempenho dos recursos humanos de duas instituições de ensino superior: uma universidade pública e uma privada; comparando o perfil e o desempenho. Procura-se também avaliar se a estabilidade é considerada um fator positivo ou negativo no desempenho dos recursos humanos da instituição pública de nível superior.

Foram definidos os seguintes objetivos:

- Caracterizar o perfil dos recursos humanos;
- Mensurar o desempenho dos recursos humanos das instituições pesquisadas;
- Identificar os fatores que motivam ou desmotivam o desempenho;
- Investigar a influência do fator estabilidade no desempenho dos recursos humanos da universidade pública.

Para avaliar o desempenho dos recursos humanos, e como forma de atingir os objetivos propostos e atender ao questionamento já apresentado, é imprescindível primeiramente estudar e explicitar alguns conceitos básicos: a importância dos recursos humanos dentro das organizações; a moderna gestão de recursos humanos; o trabalho em equipe e os grupos de trabalhos; o comportamento humano dentro das organizações, passando por suas motivações e necessidades; e por fim, a avaliação de desempenho, incluindo seus conceitos, objetivos, feedback e autoavaliação.

1 RECURSOS HUMANOS: EFICÁCIA DAS ORGANIZAÇÕES

“Os recursos humanos nas organizações têm função primordial dentro da sua estrutura. É perceptível que o capital humano das organizações é o setor mais importante e, a partir disto, percebe-se como os administradores devem focar suas atenções a este segmento interno da organização” (KENNEDY, 2008, p. 01).

A Gestão de Recursos Humanos assume, assim, cada vez mais uma maior importância no desenvolvimento de uma cultura organizacional direcionada para a inovação e aprendizagem contínua, desempenhando um papel fundamental ao nível interno e externo da organização e provocando alterações nas estruturas das organizações, nas relações de poder e nas práticas de organização do trabalho (GOUVEIA, 2007).

1.1 O papel dos recursos humanos nas organizações

Os recursos humanos representam o maior capital de qualquer tipo de organizações, sejam estas públicas ou privadas. O desempenho dos recursos humanos não é preocupação restrita à esfera privada, sendo fator preponderante também para a eficácia da administração pública.

Em um ambiente extremamente competitivo, marcado pela globalização e por fatores dinâmicos, a área de recursos humanos surge como setor estratégico para o desenvolvimento das organizações. Levando-se em consideração o ambiente público - ainda tido como retrógrado perante os avanços mundiais - observa-se que a área de Recursos Humanos é fator primordial para adequar a realidade pública aos novos paradigmas administrativos que primam pela eficiência, baixos custos, rapidez e bons serviços (LOTTA, 2002, p. 03).

Entende-se que hoje a globalização é preponderante para a mudança da sociedade, o que influencia diretamente na capacidade de informação adquirida pelos recursos humanos. Neste ponto de informação, é onde os recursos humanos realizam suas atividades, com a função de recrutar, estruturar, instruir e qualificar as pessoas (KENNEDY, 2008).

O crescente dinamismo exigido pelo cenário atual trouxe ao setor público a missão e a necessidade de prestar serviços eficientes para a sociedade, através de recursos humanos capacitados e qualificados para atender a população com eficiência e colaborar com o desenvolvimento econômico e social. Assim, a problemática dos recursos humanos na administração pública começou a merecer atenção especial a partir de 1980.

Apenas com as macrotransformações iniciadas nos anos 80, direcionadas para a reforma do aparato governamental, a problemática de recursos humanos no setor público começou a ser focalizada com atenção especial. Até então era uma não-questão, uma temática sem espaço nos processos de formulação e implementação de políticas públicas (GAETANI; BAGGIO, 1997, p. 01).

“A expressão Recursos Humanos refere-se às pessoas que participam das organizações e que nelas desempenham determinados papéis” (CHIAVENATO, 2006, p. 18). Esses papéis são responsáveis pela gestão de todos os outros recursos existentes nas organizações: financeiros, materiais, tecnológicos, sendo que toda empresa depende dos recursos humanos para planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, garantindo o sucesso, sobrevivência e continuidade.

Os Recursos Humanos trazem o brilho da criatividade para a empresa. As pessoas planejam e produzem os produtos e serviços, controlam a qualidade, vendem os produtos, alocam recursos financeiros e estabelecem as estratégias e objetivos para a organização. Sem pessoas eficazes, é simplesmente impossível para qualquer empresa atingir seus objetivos (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 19).

As decisões são tomadas e praticadas pelos recursos humanos. Portanto, são esses recursos humanos que promovem as mudanças para manter a empresa em ritmo evolutivo. Isto significa que o sucesso da empresa apóia-se fundamental e insubstituívelmente na competência, na capacidade inovadora e no desempenho positivo da sua força de trabalho, de seus recursos humanos (LUCENA, 1992).

Na visão de Chiavenato:

as organizações são constituídas de pessoas e dependem delas para atingir seus objetivos e cumprir suas missões. Para as pessoas, as organizações constituem um meio pelo qual elas podem alcançar vários objetivos pessoais, com um mínimo custo de tempo, esforço e de conflito. Muitos dos objetivos pessoais jamais poderiam ser alcançados por meio do esforço pessoal isolado (2006, p. 17).

“Um desafio enfrentado pelos administradores de hoje consiste em fazer com que as pessoas, que são diferentes entre si, andem todas juntas na mesma direção para cumprir os objetivos organizacionais” (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 289).

Chiavenato (1999b, p. 5) também cita que “as organizações surgem para aproveitar a sinergia dos esforços de várias pessoas que trabalham em conjunto”. Dentro do mesmo pensamento, segundo Katzenbach e Smith (2001, p. 29) “os produtos do trabalho coletivo originam-se da participação ativa de duas ou mais pessoas no trabalho, cada qual colaborando para produzir valor não atingível por nenhum deles individualmente”.

Os objetivos individuais, organizacionais e grupais precisam estar em consonância, a fim de alcançar a multiplicação de esforços desejados em prol do alcance de resultados.

Nas organizações públicas, tanto quanto nas organizações privadas, busca-se por eficiência, qualidade, produtividade:

independentemente das diferenças de objetivos existentes entre empresas públicas e privadas, o fato é que as organizações públicas têm sido cobradas a prestar serviços com maior efetividade, o que tem fomentado discussões importantes sobre a qualidade dos serviços prestados por esse tipo específico de organização. As pressões exercidas por níveis mais elevados de produtividade e qualidade, têm se não na mesma rapidez e intensidade, transformado essas organizações (HANSEN; SILVA, 2002, p. 03).

A administração pública passa hoje por um momento de redefinição de estruturas. O que antes era marcado por ambientes extremamente técnicos, burocráticos e racionais passa a encontrar exigências de renovação:

a velha estrutura burocrática não encontra lugar quando nos referimos a organizações cada vez mais enxutas, das quais é exigida mais qualidade na prestação de serviços. Nesse contexto, a área de Recursos Humanos tem papel fundamental, na medida em que se vê responsável por reelaborar sua política de ação com referência aos funcionários, incumbidos de assumir postura diferente frente à nova administração pública (LOTTA, 2002, p. 04).

O indivíduo precisa ser eficiente, lutando por seus interesses pessoais e ao mesmo tempo ser eficaz, proporcionando resultados à organização (CHIAVENATO, 2006).

A eficiência na administração pública, segundo Meirelles:

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros (2004, p. 96).

As pessoas são parte indissociável das organizações e da sociedade. “Uma empresa é uma entidade do meio social. É constituída de pessoas. O resultado de uma empresa depende muito mais do desempenho das pessoas do que da excelência de seus manuais ou estruturas de organização” (BELTRÃO *apud* LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 239). Por este parágrafo entende-se a importância dos recursos humanos nas organizações, assim como sua importância para a sociedade, através dos resultados alcançados em prol do bem comum.

“As pessoas que trabalham em uma organização são seus recursos humanos. Elas satisfazem as necessidades da organização de adquirir os talentos necessários para conduzir

negócios eficazes e eficientes” (MONTANA; CHARNOV, 2000, p. 68). As pessoas conduzem as organizações a alcançar a eficácia nos resultados, através da eficiência e da efetividade de suas ações.

“Com toda a certeza, as organizações jamais existiriam sem as pessoas que lhes dão vida, dinâmica, impulso, criatividade e racionalidade” (CHIAVENATO, 1999b, p. 4). Deste modo, percebe-se o imprescindível papel que as pessoas cumprem dentro das organizações, através de sua criatividade, talento, capacidade de inovar e de assumir riscos, empreender, agir, decidir.

A moderna Gestão de Pessoas, na visão de Chiavenato (1999b), baseia-se em três aspectos fundamentais:

- as pessoas como seres humanos: com personalidades próprias, diferentes entre si, com conhecimentos, experiências, habilidades e capacidades indispensáveis à organização;
- as pessoas como ativadores inteligentes de recursos organizacionais: pessoas como elementos impulsionadores, dinamizando os processos organizacionais;
- as pessoas como parceiros da organização: pessoas capazes de conduzir a empresa à excelência e ao sucesso.

As pessoas participam das organizações formando grupos ou equipes de trabalho. Um grupo de trabalho pode ser identificado “como sendo a reunião de duas ou mais pessoas que se encontram em interação profissional e, por isso, são capazes de ação conjugada, a fim de alcançar objetivos comuns” (CARVALHO E SERAFIM, 1995, p.72).

O grupo de trabalho “é definido como dois ou mais indivíduos que interagem e são interdependentes e que procuram atingir objetivos específicos” (ROBBINS; COULTER, 1998, p. 312). Os autores também classificam os grupos em formais ou informais. Os formais constituem grupos estabelecidos pela organização e possuem tarefas e missões específicas; os informais possuem natureza social e formam-se espontaneamente.

Para Montana e Charnov (2000), um grupo formal tem a aprovação da organização na qual existe, possuindo poder legítimo dentro dela. Já os grupos informais surgem em função da proximidade, da personalidade e das necessidades dos indivíduos, não são grupos planejados nem confirmados pela empresa e possuem o propósito de oferecer satisfação e identidade a seus membros.

“O grupo informal resulta da própria natureza gregária do ser humano, diante de fenômeno ou situação imprevista” (MACEDO *et al.* 2007, p. 125).

Em se tratando de grupos informais:

o fato de pertencer ao grupo exige que todos os membros tenham comportamentos de solidariedade, colaboração, predisposição ao auxílio mútuo, reciprocidade, fidelidade à palavra (...) Se quiserem conservar seu status no grupo, os líderes emergentes devem dar o exemplo, devem estar próximos de seus camaradas e devem saber ouvir cada um (TORRES *et al.* 1996, p. 144).

Existem diferenças entre grupos e equipes de trabalho. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), enquanto o grupo é qualquer conjunto de pessoas com um objetivo em comum, a equipe é o grupo de pessoas que coloca os objetivos organizacionais acima dos individuais, atuando sempre em prol da empresa e da própria equipe, agindo de forma coesa, motivada, integrada, gerando eficiência nos processos e eficácia nos resultados.

Todas as partes da organização devem ser capazes de trabalhar juntas para alcançar o bem comum e “a idéia da equipe como capacidade de inovação, de criatividade, liderança, representa, de outro modo, o ideal de harmonia e de integração organizacional” (AZEVEDO, 2000, p. 05).

Segundo Giacchetto:

grupo é um conjunto de pessoas com objetivos comuns, em geral se reúnem por afinidades. O respeito e os benefícios psicológicos que os membros encontram, em geral, produzem resultados de aceitáveis a bons. No entanto este grupo não é uma equipe. Na equipe as coisas são um tanto diferentes. Além de ter os seus membros voltados para os mesmos objetivos com papéis e funções bem definidas, possui uma série de fatores positivos que a distinguem do grupo e garantem a obtenção de excelentes resultados com muita sinergia e criatividade. Por que será? Na equipe existe uma transparência muito grande entre todos. Ninguém esconde o jogo. Cada um sabe o que o outro pensa e sente sobre os assuntos do trabalho, mas tudo de forma muito construtiva! Além disso, o nível de mútua colaboração é ótimo, trabalham realmente em um time. Cada um pode contar com o outro que espontaneamente e prazerosamente se dispõe a dar o apoio e ajuda quando necessário (2008, p. 01).

Percebe-se que nos grupos de trabalho existem objetivos comuns, afinidades entre os membros e os resultados alcançados geralmente são bons. Mas é nas equipes de trabalho que se visualiza com nitidez a sinergia de esforços, a coesão dos membros, motivação, integração, gerando não somente resultados bons, mas construtivos, eficazes e efetivos.

"Toda equipe é um grupo, mas nem todo grupo é uma equipe" (GIACCHETTO, 2008, p. 01). O grupo para se transformar em equipe necessita, portanto, colocar os objetivos institucionais acima dos outros, agindo em prol da organização através da efetiva multiplicação dos esforços de seus membros.

Giacchetto (2008, p. 01) ainda salienta que as equipes devem assumir riscos e investir constantemente em seu próprio crescimento. Assim, o grupo transforma-se em equipe quando passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam o seu funcionamento.

Os grupos devem ser pequenos, segundo Lacombe (2005), pois grupos muito grandes têm dificuldade em obter a coesão exigida para motivar membros em direção aos objetivos comuns; além disso, os conflitos devem ser debatidos e resolvidos pelo grupo e a confiança deve ser sempre realimentada.

O comportamento dos membros visa aos objetivos da equipe e não ao domínio pessoal. É indispensável numa equipe a existência de um propósito claro a respeito dos resultados a serem alcançados. Esses resultados são aceitos por todos e ajudam a orientar as decisões. A união é fortalecida pelo comprometimento com metas comuns, para as quais todos colaboram. Todos dependem de todos (LACOMBE, 2005, p. 18).

Katzenbach e Smith (2001) citam cinco elementos básicos do trabalho para obtenção de um grupo eficiente:

- existência ou elaboração de diretrizes compreensíveis, fornecendo ao grupo motivação e razão do trabalho em conjunto;
- comunicação e coordenação de atividades de modo eficiente, fornecendo interações construtivas, as quais envolvem a todos;
- papéis e áreas de responsabilidades claros, permitindo trabalho individual e coletivo;
- criação de um processo produtivo, minimizando discussões inúteis e desperdício de tempo;
- criação de um senso de responsabilidade ajudando cada integrante a compreender as contribuições individuais para o sucesso do grupo.

Dentro do mesmo contexto, segundo Chiavenato (2006), alguns dos principais atributos encontrados em equipes de trabalho com alto desempenho, são:

- participação: todos os membros estão colaborando e cooperando com o grupo na execução dos trabalhos, participando ativamente de todas as atividades atribuídas;
- responsabilidade: todos os membros estão comprometidos, sentindo-se responsáveis pelos resultados do desempenho;
- clareza: todos apóiam e compreendem os objetivos da equipe, com completo atendimento e integração às normas e regras da organização;

- interação: todos mantêm um bom relacionamento, comunicando-se num clima aberto e confiável;
- flexibilidade: todos os membros desejam melhorar o desempenho, adaptando-se a mudanças desejadas ou inevitáveis;
- criatividade: todos sugerem, criam, colaboram com idéias para solução de problemas ou para situações novas, beneficiando a equipe;
- rapidez: pronto atendimento das tarefas, problemas e oportunidades.

A resistência às mudanças prejudica a eficiência e o alcance da eficácia em qualquer equipe de trabalho. Mas Bergue (2010b, p. 51) enfatiza que: “a resistência à mudança pode ser minimizada, ou mesmo elidida, se o indivíduo ou grupo destinatário da mudança for capaz de constatar resultado positivo no balanço de perdas e ganhos decorrentes da ovação.”

A liderança dentro dos grupos de trabalho também representa importante papel no desempenho dos recursos humanos dentro das organizações.

Para Megginson, Mosley e Pietri (1998, p. 377 *apud* Macedo *et al.* 2007, p. 110), “liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas”.

O líder do grupo formal é escolhido de acordo com o princípio hierárquico do organograma da empresa, sendo que geralmente o indivíduo escolhido possui cargo de maior responsabilidade e de classificação mais alta dentro da estrutura organizacional. A disciplina e coesão dentro do grupo formal muitas vezes se estabelecem pelo uso de sistema de recompensas e punições (MONTANA; CHARNOV, 2000).

Conforme os mesmos autores, já no grupo informal, o líder emerge graças a alguma característica pessoal relacionada à natureza do grupo, cuja coesão e disciplina se mantém por meio de sanções ou aprovações do próprio grupo ou por pressões dos pares.

Assim, o líder pode ser imposto pela organização ou pode formar-se espontaneamente, através de laços criados nos grupos informais.

Para Carvalho e Serafim (1995), o líder precisa identificar-se com os membros, conquistando a confiança de todos, estimulando de todas as formas a consciência de grupo no planejamento e execução dos trabalhos em equipe. Além disso, deve manter um senso de oportunidade nas críticas e elogios aos membros de seu grupo de atuação, estabelecendo uma relação de troca entre todos, onde cada membro tem o direito de opinar sobre qualquer situação e problema, sugerindo soluções criativas para passar por momentos de crise dentro

próprio do grupo e dentro da empresa na qual se atua. O líder precisa ouvir para ser ouvido, servir para ser servido.

“Engana-se quem pensa que ter poder e ter força, é mandar, ordenar, dar, instruções, oprimir. Ter poder é ter capacidade de exercer influencia ter poder é provocar mudanças no comportamento ou nas atitudes de outro individuo” (SANTOS, 2008, p. 1). Assim, para bem liderar os recursos humanos numa equipe de trabalho, é necessário oferecer a este grupo poder e influência. “Quanto mais influência e poder você dá a alguém na situação de equipe, mais influência e poder você conquista” (MASLOW *apud* CASQUILHO, 2000, p. 127).

Para Azevedo:

o conceito de liderança envolve, em suas definições mais usuais, três elementos: influência, grupo e objetivo. Os líderes tratariam de influenciar, induzir e impactar o comportamento de outros, processo que se dá em um contexto grupal. O último elemento envolve a idéia de direção – o comportamento dos membros do grupo é influenciado no sentido de determinados objetivos (2000, p. 03).

Além de uma boa liderança, o grupo precisa obrigatoriamente, ter uma comunicação eficaz para ser bem sucedido em suas ações, conforme Montana e Charnov:

a comunicação eficaz é absolutamente essencial para o sucesso gerencial e organizacional: se um gerente não conseguir se comunicar com seus subordinados, as funções gerenciais terão pouco sucesso. A comunicação serve de ponte entre a meta e a criação de padrões de desempenho e de realização do funcionário. Funcionários que não compreendem aquilo que é esperado no local de trabalho têm pouca, se tiverem alguma, chance de alcançar os resultados desejados (2000, p. 285).

“Um problema muito comum em todas as empresas certamente é a comunicação, ou melhor, a falta de comunicação” (MACEDO *et al.* 2007, p. 73). Para Bergue, “de forma bastante sintética, a comunicação organizacional pode ser definida como um processo de transferência de conteúdo (dados, informações ou conhecimentos) a partir de um ponto de origem a um ponto de destino, seguido da sua devida compreensão” (BERGUE, 2010b, p. 91).

É de suma importância a atuação das equipes e a união de seus participantes. Tais equipes precisam da cooperação de todos os integrantes através de comprometimento, responsabilidades, definição de atividades, colaboração, comunicação clara, sem distorções e integração. Assim, todos os aspectos mencionados, como: liderança; comunicação; trabalho em equipe; consonância dos objetivos individuais, organizacionais e grupais; eficiência;

qualidade; quando bem direcionados e administrados, colaboram para que as organizações alcancem seus objetivos e metas através da sinergia de seus recursos humanos.

O objetivo básico de uma organização, segundo Chiavenato (2006) é atender às suas próprias necessidades e ao mesmo tempo, atender às necessidades da sociedade, seja por meio da produção de bens ou serviços.

No setor educacional, o objetivo principal é atender diretamente a comunidade escolar - pais, alunos, cidadãos - não só com ensino de qualidade, mas também com a transferência de valores morais e éticos, através de profissionais qualificados e comprometidos com a missão de sua organização, sendo esta pública ou privada. Conforme Maslow (*apud* CASQUILHO, 2000), a meta principal da educação é criar melhores cidadãos, pessoas mais felizes, mais maduras e indivíduos mais desenvolvidos.

A gestão de pessoas na educação precisa considerar os recursos humanos que atuam nesses tipos de organizações como seu principal diferencial, segundo Soares:

tratar de Gestão de Pessoas no âmbito educacional, apesar de atualmente discutir-se muito sobre o assunto, ainda não se tornou uma prática efetiva nas diversas áreas da atividade humana. Verifica-se isso muito notoriamente, na escola, que é uma instituição tradicional por natureza, onde encontramos uma hierarquia administrativa, prevalecendo o gerenciamento de regras, na maioria das vezes não compartilhadas com toda equipe pedagógica. Para o bom desenvolvimento das habilidades dos protagonistas do processo educacional, a escola enquanto empresa e enquanto instituição social necessita obter um modelo de gestão que considere as pessoas que nela atuam como seu principal diferencial, buscando transformá-las em agentes efetivos e disseminadores do profissionalismo (2008, p. 01).

Diante dos conceitos acima, percebe-se claramente a importância dos Recursos Humanos em qualquer tipo de organização, seja através de trabalho individual ou em equipe (em grupos formais ou informais), bem como o papel da liderança dentro destes dois grupos, que se dá através do comportamento humano nas Organizações.

1.2 O comportamento humano nas organizações

“As pessoas representam o sistema social interno da organização” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 5). Como as organizações são sistemas sociais, para abordar corretamente o tema Recursos Humanos faz-se necessário entender o comportamento das pessoas dentro das organizações.

O Comportamento Organizacional é o estudo e a aplicação do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações. É uma ferramenta humana para o benefício do homem. Ele se aplica amplamente ao comportamento das pessoas em todos os tipos de organizações, tais como negócios, governo, escolas e organizações de serviços. Onde quer que estejam as organizações existirá sempre a necessidade de compreender o comportamento organizacional (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 5).

O comportamento das pessoas nas organizações tem sido preocupação constante dos psicólogos sociais, principalmente em relação aos grupos formados no ambiente de trabalho, os quais possuem grande influência e importância no cenário organizacional. (AGUIAR, 2006).

Heller (2001a) diz ser essencial entender o comportamento das pessoas, identificando os desejos e necessidades de cada um, para então motivar o grupo a satisfazer as expectativas da empresa.

Da mesma que em organizações privadas, na organização pública também é fundamental compreender o comportamento dos recursos humanos. Para Bergue:

aos administradores públicos, cabe a capacidade de compreensão dos mecanismos motivacionais e de comportamento dos indivíduos no ambiente organizacional e das influências das relações e necessidades pessoais na dinâmica de trabalho considerando as estruturas funcionais com fortes traços burocráticos e patrimonialistas da Administração Pública (2010, p. 23).

Davis e Newstrom (1992) caracterizam o comportamento humano como altamente imprevisível, pelo motivo de que ele nasce das necessidades humanas e dos sistemas de valores presentes em cada indivíduo. As pessoas são diferentes e possuem conseqüentemente, diferenças no desempenho profissional.

As pessoas apresentam diferenças individuais no desempenho do trabalho por dois motivos principais. O primeiro é por cada um nascer diferente do outro e o segundo é por terem tido experiências de vida diferentes. E a personalidade do ser humano é resultante disto. Ou seja, a vida das pessoas irá depender desde como nasceram e foram criadas (MATOS, 2007, p. 01).

As necessidades e motivações também são diferentes e variam de acordo com cada indivíduo, pois conforme Pereira (2007, p. 01), a administração motivacional é complexa pelo fato de que cada indivíduo possui interesses e fatores motivadores diferentes

“Desde a década de 40, pesquisas sobre o comportamento humano têm revelado que diferentes necessidades estimulam as pessoas tanto no trabalho como na vida pessoal” (HELLER, 2001b, p. 8).

Deste modo, identificar e satisfazer as necessidades ajuda a conhecer e obter o melhor de cada indivíduo que atua na organização. “O administrador deve conhecer as necessidades humanas para compreender o comportamento humano e utilizar a motivação como meio para melhorar a qualidade de vida nas organizações” (CHIAVENATO, 2004, p. 264).

“A palavra motivação (derivada do latim *motivus, movere*, que significa mover) indica o processo pelo qual um conjunto de razões ou motivos explica, induz, incentiva, estimula ou provoca algum tipo de ação ou comportamento humano” (PEREIRA, 2007, p. 01). Motivação “é o processo de estimular um indivíduo para que tome ações que irão preencher uma necessidade ou realizar uma meta desejada” (MONTANA; CHARNOV, 2000, p. 203). A motivação, segundo os autores, pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de reduções nas faltas e nos atrasos. Para Milkovich e Boudreau (2000), as constantes faltas e tempo perdido de trabalho, dependem diretamente da capacidade e da motivação do empregado.

Uma pessoa motivada, geralmente é assídua e pontual, procura realizar o trabalho com rapidez, qualidade, clareza e procura ter pleno conhecimento de suas tarefas e de todo o trabalho que envolve a organização, além de procurar por maneiras de sempre se aperfeiçoar profissionalmente. A motivação leva ao comprometimento.

“Comprometimento organizacional é uma forte convicção sobre objetivos e valores da organização, uma disposição para realizar um grande esforço de interesse da empresa e um forte desejo de permanecer membro dela” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 125).

“O verdadeiro comprometimento pressupõe uma opção consciente do indivíduo, devendo pois traduzir-se em fatos concretos, mas estes só são produzidos por quem é capaz de pensar e agir com autonomia, quem realmente faz escolhas entre as opções possíveis” (MACEDO *et al.* 2007, p. 106).

A qualidade do trabalho está diretamente ligada à motivação dos indivíduos. Martins; Costa e Ribeiro (2004, p. 05) dizem que: “muito mais do que depender dos sistemas, das ferramentas e dos métodos de trabalho, a qualidade depende, antes de tudo, da atitude das pessoas, pois o empregado que se sente estimulado e protegido produz mais e melhor.”

Um ciclo motivacional, para Chiavenato (2006), começa com um estímulo que leva ao surgimento de uma necessidade qualquer, cuja falta leva ao desconforto e posteriormente, ao desejo de realização. O indivíduo é então motivado à ação e a um desempenho eficaz para alcançar o objetivo almejado. Depois de satisfeita a necessidade, o ciclo volta ao início até que outra necessidade o desperte. As pessoas agem, portanto, motivadas por alguma necessidade, algum desejo. Elas precisam da motivação para manter um desempenho no

mínimo satisfatório, que estimule suas ações e faça persistir em prol da realização da meta estipulada, para assim satisfazer necessidades e desejos individuais.

Como motivação não é algo que possa ser diretamente mensurado, ao observar o comportamento dos indivíduos, pode-se inferir a existência ou não de motivação. Pode-se observar, por exemplo, a energia contida num comportamento motivado, que está sempre dirigido para o alcance de uma meta ou de um objetivo (MARTINS; COSTA; RIBEIRO, 2004, p. 09).

Conseqüentemente, para motivar pessoas dentro do seu dia-a-dia de trabalho, as empresas precisam oferecer à sua equipe, maneiras eficientes de satisfazer suas necessidades, proporcionando a vontade de agir, de realizar, levando todos a uma ação contínua e conjunta de esforços canalizados para suprir as exigências do cargo e da organização em si.

“Ao ouvir a voz do cliente interno, ou seja, dos funcionários, a empresa estará tratando-o como um aliado e não só como um mero cumpridor de ordens, estará vendo que dele dependem os seus bons resultados” (BARÇANTE; CASTRO, 1995, p. 20 *apud* MARTINS; COSTA; RIBEIRO, 2004, p. 05).

Como cada recurso humano é único e ao mesmo tempo diferente, deve ser analisado de forma individual, procurando sempre entender os motivos que levam a determinado comportamento e o porquê de suas ações e reações.

Para um melhor entendimento do comportamento humano e das necessidades que movem os indivíduos, é importante falar sobre a teoria desenvolvida por Abraham Maslow.

“A teoria de Maslow é conhecida como uma das mais importantes teorias de motivação” (SERRANO, 2000, p. 01). “A hipótese central da teoria de Maslow é a existência de uma hierarquia das necessidades humanas, constituída pelas necessidades biológicas, psicológicas e sociais” (AGUIAR, 2006, p. 355).

Conforme Pereira:

Abraham Maslow em 1943 desenvolveu a teoria onde descreve as necessidades de um ser humano agrupados em categorias hierarquizadas e em ordem crescente de necessidade a partir da base. Segundo esta teoria, as necessidades dos níveis mais próximos a base devem ser satisfeitas para que o ser humano almeje a satisfação de níveis superiores. A cada nível alcançado, a pessoa procura motivação para alcançar o nível imediatamente superior (2007, p. 01).

A partir dessa teoria, é possível saber o que motiva cada pessoa, sendo o princípio básico da motivação o fato de que uma necessidade satisfeita não é um motivador de comportamento. As pessoas são motivadas, portanto, por necessidades não satisfeitas. Quando uma necessidade prioritária é satisfeita, outras surgem e ocupam o primeiro lugar na lista de

prioridades. Há uma tendência, na maioria das pessoas, no sentido de procurar satisfazer, primeiro, as necessidades básicas (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Na visão de Serrano:

Maslow cita o comportamento motivacional, que é explicado pelas necessidades humanas. Entende-se que a motivação é o resultado dos estímulos que agem com força sobre os indivíduos, levando-os a ação. Para que haja ação ou reação é preciso que um estímulo seja implementado, seja decorrente de coisa externa ou proveniente do próprio organismo. Esta teoria nos dá idéia de um ciclo, o Ciclo Motivacional. Quando o ciclo motivacional não se realiza, sobrevém a frustração do indivíduo que poderá assumir várias atitudes: comportamento ilógico ou sem normalidade; agressividade por não poder dar vazão à insatisfação contida; nervosismo, insônia, distúrbios circulatórios/digestivos; falta de interesse pelas tarefas ou objetivos; passividade, moral baixo, má vontade, pessimismo, resistência às modificações, insegurança, não colaboração, etc (2000, p. 01).

“As necessidades das pessoas vão além de bom salário e condições de trabalho. Sem o básico, porém, é impossível atender a anseios mais elevados, como orgulho pelo trabalho e envolvimento com as metas” (HELLER, 2001a, p. 8).

Assim, na visão de Heller (2001b, p. 9):

a hierarquia de Maslow é especialmente importante no ambiente de trabalho porque ressalta que as pessoas não precisam apenas de dinheiro e recompensa, mas também de respeito e reconhecimento dos outros. Ao distribuir tarefas, criar condições de trabalho e montar estruturas organizacionais, considere as necessidades hierarquizadas por Maslow a fim de gerar maior reconhecimento psicológico e financeiro.

A Pirâmide de Maslow, conforme Lacombe e Heilborn:



Figura 1. A pirâmide de Maslow

Fonte: Lacombe e Heilborn, 2003, p. 313

Baseando-se na Teoria de Maslow, Chiavenato (2006, p. 66) explicita que “na base da pirâmide estão as necessidades mais baixas e recorrentes – as chamadas necessidades primárias -, enquanto no topo estão as mais sofisticadas e intelectualizadas – as necessidades secundárias”. Chiavenato (2006) ainda salienta que embora genérica e ampla, a abordagem de Maslow representa um valioso modelo de atuação sobre o comportamento das pessoas e para a administração de recursos humanos.

Aguiar (2006) considera a questão da pirâmide de Maslow questionável para a explicação da motivação humana, pois além de ignorar a influência da cultura e diferenças individuais, não diferencia desejo de necessidade, considerando as necessidades independentes e isoladas umas das outras, reduzindo a motivação a um conjunto limitado de possibilidades de satisfação.

Em concordância, Lacombe e Heilborn (2003) enfatizam que as necessidades de cada pessoa variam no tempo e na hierarquia subjetiva dos valores para cada indivíduo, representando a hierarquia de Maslow uma tendência média e não uma escala rígida. Para Robbins (2003, p. 33), “a compreensão de que os valores individuais diferem, porém tendem a refletir os valores da sociedade durante o período no qual elas cresceram, pode ser um item valioso no entendimento e no gerenciamento do comportamento dos funcionários”.

Segundo Castro:

perante o moderno comportamento dos consumidores talvez seja útil refletir em torno da hipótese de uma nova hierarquia de necessidades humanas, acreditando nós que muitas das que são de ordem psicológica/emocional se assumem, na atualidade, como necessidades básicas (2007, p. 01).

A teoria de Maslow é, sem dúvida de grande valor para o entendimento do comportamento humano e de suas necessidades, considerando desde as necessidades básicas até as necessidades de autorrealização. Porém, não funciona da mesma forma para todos os indivíduos, pois as pessoas são diferentes, apresentam comportamentos diferentes e se satisfazem muitas vezes, de formas e em graus diferentes.

Nas instituições públicas, segundo Martins; Costa e Ribeiro:

a maioria dos servidores públicos não têm perspectiva de melhoria salarial ou ascensão na carreira. Portanto, não existe qualquer mecanismo que incentive o bom servidor, pois ele sabe que não terá chance de progredir na carreira. Mesmo assim, a maioria dos servidores públicos é constituída de pessoas engajadas com o sucesso da Instituição, que torcem por ela, que querem vê-la na vanguarda dos acontecimentos e que mostram capacidade de criatividade e superação de obstáculos. Então, nada melhor do que a elaboração de um projeto que, sem ferir a legislação, incentive o bom servidor, quando este demonstrar interesse, motivação e criatividade, e estimule

a participação das pessoas em busca da melhoria do ambiente de trabalho e do desempenho operacional e financeiro da Instituição (2004, p.13).

Inferese, portanto, que as pessoas necessitam de bons salários que supram as suas necessidades básicas; de condições de trabalho que gerem ambiente agradável e saudável, no qual se garanta a segurança; de tratamento provido de respeito e cordialidade; de uma administração que se preocupe com elas, reconhecendo seus esforços, dando-lhes motivação para continuar fazendo parte do grande grupo e principalmente, desejar manter-se dentro dele.

A motivação das pessoas no ambiente do serviço público, a exemplo de outros fenômenos neste mesmo contexto, tomado em contraste com organismos da esfera privada, é revestida de especial complexidade decorrente de um número substancial de características de natureza cultural, política, econômica e legal que particularizam esse setor. Apesar disso, é provável que os servidores, ao serem questionados em relação aos motivos pelos quais se sentiram estimulados a ingressar no serviço público ou ocupar um cargo público, respondam com mais ênfase sobre fatores como: a “remuneração” (seja pelo valor, seja pela maior garantia de sua constância), a “estabilidade” e o “*status*” (do cargo ou do serviço público). Quando essas mesmas pessoas são questionadas em relação ao que possa levar um agente público a produzir mais, as respostas tendem a se concentrar em torno da “remuneração” (BERGUE, 2010, p. 20).

A estabilidade, de acordo com Meirelles:

é a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, tenha transposto estágio probatório de três anos, após ser submetido a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (2004, p. 422).

Para Bergue:

o principal ônus a que um colaborador está potencialmente exposto é o de desligamento da organização, o que não ocorre na Administração Pública em condições normais. A corroborarem com essa afirmação estão as proposições colhidas no senso comum relacionadas à estabilidade. Nessa mesma linha de pensamento comum, a flexibilização da estabilidade é vista como um mecanismo de coerção do servidor público orientado para o aumento da produtividade de trabalho. Não são raras as vezes que apontam essa figura jurídica como fator de acomodação do agente público (2010, p. 23).

O comportamento organizacional, conforme Robbins e Coulter (1998) concentra-se em duas áreas: em primeiro lugar o comportamento individual e em segundo lugar, o comportamento grupal. Os objetivos do comportamento organizacional, segundo os mesmos autores (1998, p. 291) “são explicar e prever o comportamento”. Para tanto, torna-se importante compreender as atitudes, personalidade, percepção, experiência, habilidades e

aprendizado dos recursos humanos, a fim de prever e explicar o comprometimento, a produtividade, absenteísmo e a própria satisfação no trabalho. De acordo com Heller (2001b), as necessidades do grupo nem sempre são iguais às de cada um dos seus integrantes e por este motivo é importante equilibrar os objetivos individuais e os grupais.

As pessoas devem, portanto, serem vistas como um todo, conforme a visão de Davis e Newstrom:

embora algumas organizações queiram desejar que elas pudessem empregar somente as habilidades ou cérebro de uma pessoa, elas realmente estão empregando a pessoa como um todo, em lugar de certas características apenas. Os diferentes traços humanos podem ser estudados separadamente, mas numa análise final eles todos são partes de um sistema que constrói o todo da pessoa. A habilidade não existe fora de uma bagagem ou conhecimento. A vida doméstica não é totalmente separada da vida de trabalho e as condições não estão separadas das condições físicas. As pessoas funcionam como seres humanos totais (1992, p. 10).

Percebe-se, dessa forma, que as pessoas devem ser vistas de forma sistêmica, e não apenas como uma ferramenta para se atingir resultados. Os recursos humanos fazem parte de um sistema social e como tais, possuem uma ampla bagagem de conhecimento e experiências pessoais, além de necessidades e desejos muitas vezes distintos. Cabe à organização saber aproveitar o que há de melhor em cada colaborador, satisfazendo ao mesmo tempo os objetivos individuais, grupais e os organizacionais, transformando o trabalho em equipe numa sinergia de esforços em prol dos mesmos resultados, sempre atuando na mesma direção.

No âmbito educacional os recursos humanos no papel de agentes transformadores são imprescindíveis, através de gestores que promovam a satisfação, motivação, criatividade e reciprocidade de ações e principalmente através de professores que viabilizem seu próprio conhecimento e dos alunos, através de um processo de ensino aprendizagem eficaz. Assim, a gestão de pessoas assume seu verdadeiro papel neste setor, impulsionando ao desenvolvimento profissional e social.

Indiscutivelmente precisamos cada vez mais de diretores, gestores de metodologias e agentes transformacionais; coordenadores como gestores de profissionalismo, por estarem em contato direto com os educadores; e professores como disseminadores do conhecimento, favorecendo a aprendizagem dos alunos e sua auto-aprendizagem. Para uma instituição contar com o apoio de verdadeiros gestores, é necessário desmistificar a definição de que gestão trata de treinamento de liderança. Muito mais do que isso é imprescindível que esses gestores, sejam identificados, cuidados e recompensados, para que a empresa tenha um diferencial relevante, no seu corpo de profissionais. Constata-se então, que a gestão de pessoas favorece, inegavelmente, o desenvolvimento do ato criativo e da reciprocidade em ensinar e apreender os conteúdos explorados, formando-se uma rede de compartilhamento que propicia ambientes saudáveis onde se promovem as satisfações: profissional e pessoal, além da motivação de todos (SOARES, 2008, p. 01).

Entender o comportamento dos recursos humanos no setor educacional e satisfazer suas necessidades para uma excelente atuação e concretização de objetivos, é imprescindível, uma vez que a finalidade básica é formar pessoas que amanhã estarão desempenhando papéis em diversos tipos de organizações. As instituições de ensino superior atuam em prol da comunidade, prestando um serviço de valor incomensurável para a sociedade e para tal, devem ter o comprometimento e ótimo desempenho de seus recursos humanos, que pode ser obtido através de uma troca contínua, onde ambos obtenham resultados positivos com o processo.

1.3 A Avaliação de Desempenho

“A preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade” (LUCENA, 1992, p. 15).

Em se tratando de organizações públicas, Hansen e Silva salientam que:

as transformações no modelo de gestão de empresas estatais exigem mais do que recursos financeiros, tecnológicos e a modernização dos processos das instituições como um todo, requerem um quadro de colaboradores cada vez mais competentes. Nesse contexto, a criação condições para o desenvolvimento dos funcionários e uma pressão maior por resultados aumentou a importância do processo de avaliação de desempenho no ambiente de gestão pública. Ao mesmo tempo, que formas de organização mais flexíveis solicitam uma gestão de recursos humanos mais flexível, a cobrança por resultados se torna necessária (2002, p. 03).

As organizações públicas e privadas precisam ter suas necessidades satisfeitas e isso se faz através das pessoas que nelas trabalham. Para saber se os recursos humanos estão respondendo aos objetivos propostos pela empresa pode utilizar-se uma valiosa ferramenta de controle, a avaliação de desempenho.

Conforme Montana e Charnov (2000), este controle é absolutamente essencial para o planejamento eficaz, sendo que a administração precisa saber de seu desempenho para poder fazer uso eficiente de todos os recursos organizacionais.

É importante definir os termos *avaliar* e *desempenho*. “Avaliar é apreciar, estimar, fazer idéia de, ajuizar, criticar ou julgar. Desempenho é o comportamento real do empregado em face de uma expectativa ou de um padrão de comportamento estabelecido pela organização” (SIQUEIRA, 2009, p. 01).

“Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada” (MARRAS, 2000, p. 173). Todos os recursos humanos possuem um papel a ser desempenhado dentro da organização da qual fazem parte, assim como atividades, metas e objetivos traçados pela administração.

Na visão de Lacombe (2005), torna-se necessário fazer avaliações das pessoas para verificar de que forma elas satisfazem ao que se espera delas. Segundo o autor a avaliação existe sempre, pois toda vez que um indivíduo está na presença de outro, de alguma forma, o avalia. “Uma das características intrínsecas a natureza humana é a de avaliar a tudo e a todos” (HANSEN; SILVA, 2002, p. 04).

A avaliação é uma constante em nosso dia-a-dia. Não aquela que fazemos ou que estamos comprometidos a fazer quando nos encontramos na Escola, mas um outro tipo, como aquele em que avaliamos impressões e sentimentos. (...) É assim que, nas interações cotidianas, em casa, em nossa trajetória profissional, durante o lazer, a avaliação sempre se faz presente e inclui um julgamento de valor sobre nós mesmos, sobre o que estamos fazendo, sobre o resultado de trabalhos. (RODRIGO, 2008, p. 01).

“Se queremos saber se nossos empregados estão se saindo bem, temos de medir seu desempenho” (DE CENZO; ROBBINS, 2001, p. 169). Através da avaliação de desempenho os recursos humanos podem saber se estão na direção certa, se seu desempenho está de acordo com as expectativas da administração.

Drucker:

ênfatiza a importância da avaliação ao afirmar que a chave para a produtividade e realização do trabalho intelectual consiste em exibir responsabilidade dele, onde todos devem responder pelo menos uma vez por ano, por exemplo: Qual é a sua contribuição? Pelo que esta empresa deve responsabilizá-lo em termos de contribuição e resultados? Quais suas metas e objetivos? O que pretende fazer para a atingi-lo (*apud* HANSEN; SILVA, 2002, p. 04)?

“A avaliação de desempenho é um mecanismo que busca conhecer e medir o desempenho dos indivíduos na organização, estabelecendo uma comparação entre o desempenho esperado e o apresentado por esses indivíduos” (LOTTA, 2002, p. 03). Com a avaliação de desempenho, é possível verificar se o que foi planejado está sendo executado corretamente e se os objetivos estão em consonância com o estabelecido pela direção das organizações.

“A avaliação do desempenho define-se como uma apreciação sistemática do desempenho de cada colaborador, em função das tarefas que desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento” (PIO, 2008, p. 01).

Segundo Marras (2000), a avaliação de desempenho é diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer, ligado com a motivação e o saber fazer, o qual reúne a ação e a experiência de realizar com eficiência e eficácia determinada tarefa.

A avaliação de desempenho, conforme Chiavenato:

a avaliação do desempenho é uma apreciação sistemática do desempenho de cada pessoa em função das atividades que ela desempenha, das metas e resultados a serem alcançados e do seu potencial de desenvolvimento. A avaliação de desempenho é um processo que serve para julgar ou estimar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa e, sobretudo, a sua contribuição para o negócio da organização (1999b, p. 189).

“A avaliação de desempenho procura fornecer aos empregados, informações sobre sua própria atuação, de forma que possam aperfeiçoá-la sem diminuir sua independência e motivação para fazer um bom trabalho” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 98).

De acordo com Siqueira (2009, p. 01), a “avaliação de desempenho é a crítica que deve ser feita na defasagem existente no comportamento do empregado entre a expectativa de desempenho definida com a organização e o seu desempenho real.”

Em relação às expectativas de desempenho, Hanashiro; Teixeira e Zaccarelli enfatizam que:

as expectativas esperadas em relação às pessoas têm-se voltado mais fortemente para suas habilidades, para o seu desempenho e produtividade, para o comprometimento e a motivação na organização. Esses aspectos distinguem-se de pessoa para pessoa e de empresa para empresa (2007, p. 287).

De Cenzo e Robbins (2001, p.172) enfatizam que “não deve fazer parte do cargo do empregado adivinhar o que se espera dele”, pois os empregados necessitam saber quais as expectativas da empresa em relação ao seu trabalho.

Para Boog *et al.* (2002, p. 52), “na maioria das vezes, as pessoas não fazem o que se espera delas ou até não superam expectativas porque não têm informações suficientes ou clareza dos processos”. Essas pessoas freqüentemente não fazem o que se espera delas, por quê:

- desconhecem as expectativas;
- não têm autoridade para fazê-lo;

- a organização dificulta o trabalho;
- o ambiente de trabalho cria obstáculos;
- as fontes de informação são inacessíveis, mal desenhadas ou inexistentes;
- elas são ignoradas por fazer o correto;
- são recompensadas por fazer o errado;
- não estão motivadas.

A avaliação de desempenho é fonte importante de informações para a administração das organizações. A avaliação se constitui em um instrumento gerencial que permite ao administrador mensurar resultados obtidos por um colaborador ou por um grupo, em períodos específicos ou áreas determinadas (MARRAS, 2000).

Conforme Pio:

na verdade, a avaliação do desempenho constitui um meio de localizar problemas de gerência e supervisão, de integração das pessoas à organização, de adequação da pessoa ao cargo, de localização de possíveis discrepâncias ou carências de treinamento e, conseqüentemente, estabelecer os meios e programas para neutralizar ou eliminar as divergências ocorridas para estar revelando uma melhoria de qualidade do trabalho e de vida dentro das organizações (2008, p. 01).

“O resultado da avaliação de desempenho é utilizado por todos os processos de recursos humanos. Todas as iniciativas e ações e gestão dos recursos humanos estão voltadas para gerenciar o desempenho” (FRAGA, 2001, p. 37).

De acordo com Pontes:

avaliação ou administração de desempenho é um método que visa, continuamente, estabelecer um contrato com os funcionários referente aos resultados desejados pela organização, acompanhar os desafios propostos, corrigindo os rumos, quando necessário, e avaliar os resultados conseguidos. É o sopro de vida da organização, e sem a sua existência o planejamento ou as estratégias organizacionais não farão o menor sentido (1996, p. 22).

“A avaliação de desempenho é a chave do próprio administrador, e sua importância é evidente, pois se não forem conhecidas as forças e fraquezas dos colaboradores, seus esforços não poderão ser concentrados na direção certa” (KOONTZ *apud* SILVA, 1997).

Para Chiavenato:

a excelência almejada pelas empresas como uma alternativa de sobrevivência, pode ser alcançada principalmente, na base de investimentos em treinamentos, capacitação e desenvolvimento das pessoas, porém, faz-se necessário um adequado sistema de avaliação de desempenho capaz de indicar o acerto ou não das medidas tomadas (2001 *apud* HANSEN; SILVA, 2002, p. 05).

Segundo Koontz:

a avaliação é (ou deveria ser) parte integrante da administração. Se alguém não sabe estabelecer objetivos e os meios de os atingir, é claro que seu planejamento e capacidade de levar os planos a cabo são fracos. Se esse alguém é incapaz de estabelecer seguramente a estrutura de sua organização e escolher o pessoal certo, o melhor dos planos irá por água abaixo, justamente porque os que deveriam contribuir para a sua execução não conhecem os papéis que representam e são incapazes de os representar bem (*apud* SILVA, 1997, p. 52).

“O propósito da avaliação de desempenho é verificar se os resultados estão sendo obtidos e quais as correções necessárias a serem feitas” (CHIAVENATO, 1999a, p. 641).

A avaliação de desempenho deve ser um instrumento capaz de retratar fielmente os comportamentos dos empregados na situação de trabalho, pois o objetivo primordial é conhecer e esse conhecimento abrange todo o processo empresarial, englobando os elementos humanos, política de procedimentos da organização e o ambiente interno e externo (SILVA, 1997).

Desta forma, a avaliação de desempenho “é um processo que serve para julgar ou sistematizar o valor, a excelência e as qualidades de uma pessoa, sobretudo, qual é a sua contribuição para a organização” (PIO, 2008, p. 01).

De acordo com Lacombe e Heilborn (2003), existem duas finalidades principais nas avaliações de desempenho: melhorar o desempenho da pessoa na posição atual e proporcionar informações aos níveis superiores para a tomada de decisão sobre o aproveitamento dos recursos humanos. Ainda na visão de Lacombe e Heilborn (2003, p. 285) “o plano de avaliação de recursos humanos se destina a avaliar o desempenho das pessoas para subsidiar decisões administrativas ou o potencial e as qualificações das pessoas para tomar decisões sobre promoções, treinamentos, demissões, reposicionamento e encarreiramento”.

“O verdadeiro objetivo dos sistemas de avaliação não é culpar, recompensar ou elogiar alguém, mas promover o desenvolvimento” (HELLER, 2001b, p. 42). As avaliações devem ajudar os recursos humanos a formar uma visão objetiva de seus desempenhos anteriores, para sempre buscar melhorias na qualidade dos serviços prestados.

De acordo com Bergamini:

a avaliação de desempenho não deve ser considerado um ajuste de contas, mas sim como o retrato fiel do comportamento de cada colaborador em situação de trabalho para que a empresa conheça seus insumos humanos, para que o avaliado conheça a importância de seus pontos positivos e as dificuldades que ocasiona os pontos negativos. Isto é, deve ser considerado como um instrumento de levantamento de dados que caracterizem as condições que num determinado momento esta

dificultando ou impedindo o completo e adequado aproveitamento dos recursos humanos da organização (1988 *apud* HANSEN; SILVA, 2002, p. 04).

A avaliação de desempenho tem o objetivo de melhorar o desempenho e a produtividade das pessoas ao longo do tempo, sendo mais que um instrumento que avalia, observa, mensura, formaliza e recompensa comportamentos e resultados alcançados, mas sim um sistema de gestão do desempenho (FLEURY *ET AL.* 2002).

“Uma avaliação de desempenho bem projetada baseia-se em uma análise do trabalho fundamentada em critérios que irão determinar os principais componentes a serem avaliados, objetivando o acompanhamento do funcionário em exame” (SPECTOR, 2006, p. 80).

“Atualmente as empresas estão focando não a avaliação em si mesma, mas em todo o processo de gerir o desempenho individual, da equipe e da empresa” (BOOG *et al.* 2002, p. 58). Assim, a avaliação de desempenho passa a constituir uma etapa que integra um todo maior, a gestão estratégica das pessoas que atuam e desempenham papéis na organização.

Para Silva:

o grande desafio que se apresenta para a empresa é desenvolver a qualificação e o potencial de seus empregados para obter em contrapartida alto desempenho, aceitação de maiores responsabilidades e comprometimento com os resultados desejados, criando condições mais favoráveis à inovação, ao aprimoramento da qualidade, ao intercâmbio de informações. Portanto, a preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade (1997, p. 50).

A importância da avaliação de desempenho está presente em igual escala na administração pública e privada. Conforme Hansen e Silva:

considerando que a empresa pública está sendo cobrada no sentido de produzir cada vez mais e melhor, utilizando seus recursos humanos maneira mais racional, a discussão e implementação de mecanismos de avaliação de desempenho podem trazer elementos importantes para melhoria da qualidade do processo de mudança e do seu produto final que são serviços com mais qualidade (2002, p. 04).

Desta forma, e ainda de acordo com Hansen e Silva:

como ferramenta de auxílio ao processo de tomada de decisão a avaliação de desempenho tem como objetivo, melhorar as relações dentro da empresa, a relação entre servidor público e contribuinte (atendimento), identificar necessidade de treinamento ou curso e de suas potencialidades e promover a carreira (2002, p. 04).

Na visão de Chiavenato (1999b, p. 190), “as principais razões pelas quais as empresas preocupam-se com a avaliação de desempenho de seus colaboradores são”:

- a avaliação de desempenho proporciona um julgamento sistemático para fundamentar aumentos salariais, promoções, transferências e demissões;
- através dela pode-se dar um feedback aos colaboradores, sugerindo mudanças de comportamento, atitudes, habilidades ou conhecimentos;
- a avaliação permite que os colaboradores conheçam o que os superiores pensam a seu respeito.

Ainda de acordo com Chiavenato (1999b), todos precisam da avaliação de desempenho: o colaborador, para que saiba como está indo seu trabalho e a empresa, para saber como as pessoas estão desempenhando as atividades. Todos precisam dessa retroalimentação, para que não caminhem às cegas. Para Robbins (2003) o feedback sobre desempenho não deve ser evitado, ao contrário, deve ser contínuo, não esperando pela avaliação anual, de forma que o colaborador seja informado sobre as áreas de desempenho que precisa melhorar.

Ainda no que diz respeito ao feedback das avaliações, Robbins (2003, p. 42), enfatiza: “critique comportamentos dos funcionários, não as próprias pessoas. Um bom feedback concentra o foco em comportamentos específicos e é impessoal”. Dentro da mesma visão, para Heller (2001b), quando o feedback for positivo, é sempre bem-vindo, mas quando for negativo, nunca deve ser falado em público, sob pena de desmotivação e constrangimento para o ouvinte, pois o que está sendo avaliado é o comportamento que resultou esse feedback.

Segundo Pio:

todo colaborador precisa receber retroação a respeito de seu desempenho para saber como está fazendo seu trabalho. Isso tem como objetivo para a organização saber como os colaboradores desempenham as atividades para ter noção de suas potencialidades (2008, p. 01).

Como as avaliações muitas vezes apresentam grande grau de subjetividade, as empresas devem ter um plano formal de avaliação, e este, conforme Lacombe e Heilborn (2003) deve ser bem formulado e conduzido, prático e simples de ser executado, para que a avaliação seja feita da forma mais clara e objetiva possível. Existem, porém, alguns vícios de avaliação que podem gerar algumas distorções como a falta de técnica de avaliação, supervalorização ou desvalorização da avaliação e a própria subjetividade.

“O ideal seria que cada pessoa avaliasse o seu próprio desempenho tomando por base alguns referenciais como critérios para evitar a subjetividade implícita no processo” (CHIAVENATO, 1999b, p. 192). Na autoavaliação de desempenho, cada pessoa avalia a sua eficiência e eficácia, tendo em vista parâmetros fornecidos pela empresa. Ainda para Chiavenato:

cada pessoa pode e deve avaliar o seu desempenho como um meio de alcançar metas e resultados fixados e de superar expectativas; avaliar as necessidades e carências pessoais para melhorar o desempenho, os pontos fortes e os pontos fracos, as potencialidades e as fragilidades e, com isto, o que reforçar e como melhorar os seus resultados pessoais (1999b, p. 193).

Conforme Pio (2008, p. 01), “nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior.” Para o autor, neste tipo de avaliação cada pessoa se analisa constantemente quanto a sua performance, eficiência e eficácia, tendo em vista, obviamente, determinados parâmetros fornecidos pelo seu superior ou pela tarefa. Assim, se avaliam quais as necessidades e carências pessoais que tornarão o desempenho melhor, quais os pontos fortes e fracos, as potencialidades e fragilidades.

A autoavaliação pode ser usada em conjunto com a avaliação dos superiores, buscando um cruzamento de dados que forneça um diagnóstico mais real de desempenho, atenuando a subjetividade e a tendência de se obter resultados mais favoráveis com a autoavaliação. (DESSLER, 2003).

Nas organizações públicas, de acordo com Hansen e Silva:

por muito tempo os servidores nomeados por concursos públicos não precisavam mais, após três anos de efetivo exercício, se preocupar com seu desempenho no cargo, considerando que de acordo com o artigo 41 da Constituição Federal (1988) do Brasil os servidores nomeados para cargo de provimento efetivo em virtude de concurso público alcançam a estabilidade após esse período, o qual pode ser chamado de período probatório. Todavia com a Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98, § 1º do artigo 41 da Constituição Federal o servidor estável poderá perder o cargo: em virtude de sentença judicial transitada em julgado, por intermédio de processo administrativo em que lhe seja assegurada ampla defesa e por meio de procedimento de avaliação periódica de desempenho, na forma de lei complementar, que assegura ampla defesa ao servidor. A Emenda ainda dispõe no § 4º que para o servidor adquirir estabilidade, é obrigatório a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (2002, p. 06).

Espera-se que o funcionário da área pública possua um direcionamento para as ações, marcado pelo propósito de realizar. Espera-se também, que, “ao invés de apenas obedecer, o

funcionário assuma responsabilidades, e deixe de ser um sujeito passivo dentro da organização” (LOTTA, 2002, p. 04).

Ferramentas como a avaliação de desempenho pode ajudar a organização pública a resolver problemas, validar programas de: ambientação de treinamento, salários, benefícios, movimentação interna e outros. Entre tanto, sua utilização nas empresas públicas, ainda carece de um entendimento por parte dessas organizações sobre sua importância como instrumento de suporte a tomada de decisão. A avaliação de desempenho em empresas públicas está ganhando força a partir de um contexto de reestruturação das práticas de gestão públicas. Parece haver um consenso por parte de pesquisadores e gestores públicos, que os usuários dos serviços públicos, os cidadãos, estão cada vez mais exigentes e conscientes dos seus direitos, fomentando importantes discussões sobre a qualidade dos serviços prestados por esse tipo específico de organização. (HANSEN; SILVA, p. 06-13 passim.)

A avaliação de desempenho é uma valiosa ferramenta de controle, onde é verificado se o que foi planejado está sendo cumprido corretamente. Essa ferramenta proporciona à empresa saber se a missão e os objetivos foram realmente compreendidos pelas pessoas, através dos resultados constatados na avaliação. Para os recursos humanos, a ferramenta indica se estão caminhando na direção certa e desta forma, podem ser feitas melhorias contínuas na comunicação entre subordinados e superiores. A avaliação de desempenho promove sem dúvida, o desenvolvimento, através de melhorias qualidade dos serviços prestados, levando à satisfação dos objetivos individuais e organizacionais com eficácia.

Nas universidades públicas ou privadas, o desempenho da organização está ligado ao desempenho da equipe de recursos humanos, sendo que esta equipe necessita obrigatoriamente de investimento. Para Faccin (2010), toda organização deve ter um plano bem definido para a sua equipe, estimule, mantenha e faça progredir grupos e times de trabalho, como única forma de crescer. E de elevar os níveis de produtividade e efetividade nos processos. Faccin salienta que:

a maioria das organizações, ao longo do tempo, descobre que aprimoramento não se dá sem investimento da equipe. Com a implantação de um programa de Gestão de Pessoas a organização deixa de ter funcionários e passa a ter parceiros organizacionais. Essa é uma nova visão, ajudar a formar grupos de parceiros. Sendo assim, a gestão de pessoas nas Universidades assume um papel crucial, uma vez que, o desempenho da organização está diretamente ligado ao desempenho das pessoas que a compõem, mesmo porque, o capital intelectual é um dos parâmetros de aferição de sucesso das organizações (2010, p. 01).

Assim, a avaliação de desempenho é uma ferramenta necessária e eficaz também no setor educacional, onde funciona como construção, crescimento, conforme Luckesi:

a avaliação poderia ser compreendida como uma crítica do percurso de uma ação, seja ela curta, seja prolongada. Enquanto o planejamento dimensiona o que se vai construir, a avaliação subsidia essa construção, porque fundamenta novas decisões. (...) A avaliação será, então, um sistema de crítica do próprio projeto que elaboramos e estamos desejando levar adiante. (...) um ato amoroso, um ato de cuidado, pelo qual todos verificam como estão criando seu bebê e como podem trabalhar para que ele cresça (2010, p. 01).

Frauches (2011) enfatiza que a livre-iniciativa na educação superior está subordinada às normas gerais da educação nacional e à autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público, onde o art. 209 da Constituição de 1988 dispõe que o ensino é livre à iniciativa privada, atendidas as seguintes condições: cumprimento das normas gerais da educação nacional e autorização e avaliação de qualidade pelo Poder Público. O autor também cita a Lei 10.861, de 2004, que institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, o SINAES, que é integrado pela avaliação das instituições de educação superior, dos cursos de graduação e do desempenho acadêmico de seus estudantes. Percebe-se assim, a constante avaliação pela qual passam as universidades públicas e privadas e a importância da avaliação de desempenho no contexto das instituições de ensino superior.

2 MÉTODOS E TÉCNICAS

2.1 Delineamento

Realizou-se uma pesquisa qualitativa e quantitativa, através de um estudo multicaso. Foram selecionadas duas Instituições de Ensino Superior: a Universidade da Região da Campanha, campus de São Gabriel e a Fundação Universidade Federal do Pampa, campus de Santana do Livramento.

Os instrumentos de coleta de dados escolhidos foram questionários contendo perguntas fechadas e semi-abertas – aplicados através de amostragem por conveniência aos recursos humanos das duas instituições - e entrevistas estruturadas realizadas com os dirigentes da direção das universidades pesquisadas. O trabalho contou também com pesquisa bibliográfica em livros e internet.

A pesquisa realizada foi quantitativa quanto à forma de abordar o problema, pois segundo Zanella (2009), a pesquisa quantitativa é aquela que se caracteriza pelo emprego de instrumentos estatísticos, tanto na coleta como no tratamento dos dados, medindo relações entre as variáveis e preocupando-se com a medição objetiva e a quantificação dos resultados.

“A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta dos dados e o pesquisador como instrumento chave: os estudos qualitativos têm como preocupação básica o mundo empírico em seu ambiente natural (TRIVIÑOS, 1987 *apud* Zanella 2009)”.

Zanella (2009) ressalta que as pesquisas qualitativas e quantitativas são complementares, podendo ser utilizadas em uma mesma pesquisa.

Na pesquisa quantitativa, as variáveis que o estudo procurou verificar foram: desempenho; produtividade; qualidade; iniciativa e criatividade; cooperação; relacionamento interpessoal; liderança; assiduidade e pontualidade; disciplina e integração; comprometimento e responsabilidade; flexibilidade; capacitação profissional; carga de trabalho e tempo de serviço.

As categorias de análise verificadas quanto à pesquisa qualitativa foram: estabilidade; fatores que motivam ou desmotivam o desempenho; aspectos positivos e negativos das instituições de ensino superior.

As variáveis verificadas foram adaptadas da obra de Chiavenato (2006); Lacombe (2005); Heller (2001a); Heller (2001b); Pontes (1996).

2.2 População e Amostra

A população ou elementos da pesquisa foram os recursos humanos (professores, técnico-administrativos e dirigentes) de duas instituições de ensino superior – uma pública e uma privada - da Região da Fronteira-Oeste do RS. Como universidade pública foi selecionada a Fundação Universidade Federal do Pampa, campus de Santana do Livramento; e como universidade privada selecionada, a Universidade da Região da Campanha – Campus de São Gabriel. Em ambas as instituições de ensino superior é ministrado o curso de Administração, dentre outros, especificados nos apêndices.

Foi utilizada uma amostragem por conveniência, que “ocorre quando a participação é voluntária ou os elementos da amostra são escolhidos por uma questão de conveniência” (COUTINHO, 2011). Dois segmentos foram selecionados: professores/técnico-administrativos e dirigentes das instituições de ensino superior.

Na universidade pública, foram questionadas 33 pessoas de um grupo constituído de 66 pessoas. Na universidade privada, foram questionadas 26 pessoas de um grupo constituído de 52 pessoas.

2.3 Coleta e análise de dados

Os dados utilizados para análise e interpretação foram as opiniões coletadas dos recursos humanos das instituições selecionadas acerca do desempenho dos profissionais da educação do ensino superior.

Como instrumento de coleta de dados foi utilizado o questionário (pré-elaborado, padronizado e estruturado) contendo perguntas fechadas e semi-abertas, respondidas pelos recursos humanos (professores e técnico-administrativos) e uma entrevista estruturada realizada com os dirigentes das instituições de ensino superior estudadas. A ficha de autoavaliação de desempenho, anexa ao questionário, foi adaptada de Pontes (1996).

O questionário, conforme Vergara (2003, p. 54), “caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente, por escrito”. Vergara (2003) salienta que o questionário não deve ter muitos tipos de questões, mas necessita ter um número de questões adequado à obtenção da resposta ao problema pesquisado.

Na instituição de ensino superior privada, o questionário foi respondido pelos recursos humanos no dia 12 de abril de 2011, período da noite, na cidade de São Gabriel. A entrevista

foi realizada com o diretor do campus, no mesmo dia. Na instituição de ensino superior pública, o questionário foi respondido pelos recursos humanos no dia 27 de abril de 2011, período da manhã e tarde, na cidade de Santana do Livramento. A entrevista foi realizada com o coordenador acadêmico, no mesmo dia, no período da manhã.

A análise dos dados dos questionários foi realizada por meio de tabulação através do software Excel, utilizando-se técnica estatística. Os modelos dos instrumentos de coleta de dados podem ser vistos nos apêndices.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para a realização da pesquisa foi coletada uma amostra de 26 (vinte e seis) pessoas (professores e técnico-administrativos) da universidade privada (Universidade da Região da Campanha – Campus de São Gabriel) e uma amostra de 33 (trinta e três) pessoas (professores e técnico-administrativos) da universidade pública Fundação Universidade Federal do Pampa – Campus de Santana do Livramento. Estes recursos humanos responderam ao instrumento de coleta de dados – questionário.

Para o instrumento de coleta de dados – entrevista - foi selecionado um dirigente de cada instituição: o coordenador acadêmico da instituição de ensino superior pública e o diretor da instituição de ensino superior privada.

3.1 Perfil dos recursos humanos das instituições pesquisadas

Analisando-se o perfil da amostra selecionada e de acordo com o questionário aplicado, obtiveram-se os seguintes resultados que seguem abaixo.

Nas tabelas, onde consta FA, lê-se: Frequencia absoluta e FR, lê-se: frequencia relativa.

Tabela 01: Sexo

Sexo	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Feminino	12	46,15%	16	48,48%
Masculino	14	53,85%	17	51,52%
Total	26	100,00%	33	100%

Conforme tabela 01, verifica-se que dentre os respondentes, é predominante o sexo masculino, tanto na universidade privada (53,85%), como na pública (51,52%). A mesma variação é percebida no sexo feminino, oscilando um percentual acerca de 2% para mais ou para menos.

Tabela 02: Idade

Idade	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
18 a 25 anos	---	---	01	3,03%
26 a 30 anos	04	15,38%	11	33,33%
31 a 35 anos	02	7,70%	11	33,33%
36 a 40 anos	08	30,77%	04	12,13%
Mais de 40 anos	12	46,15%	06	18,18%
Total	26	100,00%	33	100,00%

Em relação à faixa etária, o maior percentual registrado na universidade privada é na faixa de mais de 40 anos (46,15%), enquanto que na universidade pública o percentual maior é em igual proporção na faixa dos 26 aos 30 e dos 31 aos 35 anos – ambos com 33,33%. Já os menores índices registrados são na faixa dos 18 aos 25 anos, com apenas 3,03% na entidade pública e nenhum registro na entidade privada. Tais índices são vistos na tabela 02.

Tabela 03: Escolaridade

Escolaridade	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Nível Médio	02	7,69%	03	9,09%
Nível Técnico	01	3,85%	01	3,03%
Nível Superior	07	26,92%	06	18,18%
Especialização	10	38,46%	04	12,12%
Mestrado	06	23,08%	17	51,52%
Doutorado	---	---	01	3,03%
Pós-Doutorado	---	---	01	3,03%
Total	26	100,00%	33	100,00%

Analisando-se a tabela 03, visualiza-se que na Instituição Privada a escolaridade com maior percentual registrado é a especialização (38,46%), enquanto que na instituição pública a escolaridade com maior percentual é o mestrado (51,52%). O doutorado e o pós-doutorado não foram mencionados no setor privado e apresentam pequeno percentual no órgão público: ambos com 3,03%.

Tabela 04: Área de atuação

Área de atuação	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Administrativa	10	38,46%	09	27,27%
Ensino	11	42,31%	16	48,48%
Ensino/Adm	05	19,23%	08	24,25%
Serviços Gerais	---	---	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

Quanto à área de atuação, verificada na tabela 04, prevalece o ensino: 42,31% no órgão privado e 48,48% no órgão público. A área administrativa possui a segunda maior concentração em ambas as instituições, com 38,46% apurado pela pesquisa na universidade privada e 27,27% na universidade pública. Os menores índices foram na área ensino/administrativa, nas duas instituições.

Na tabela 05, a seguir, é verificado o tempo de serviço dos recursos humanos nas organizações. Na organização privada o maior registro de tempo de serviço é de 5 a 9 anos (34,62%) e o menor registro é de 10 a 14 anos (15,38%); na organização pública é de até 4 anos (87,88%), seguido de 5 a 9 anos (12,12%).

Tabela 05: Tempo de serviço

Tempo de serviço	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Até 4 anos	08	30,77%	29	87,88%
5 a 9 anos	09	34,62%	04	12,12%
10 a 14 anos	04	15,38%	---	---
Mais de 15 anos	05	19,23%	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

Visualizando-se a tabela 06, na página seguinte, percebe-se que a carga horária predominante nas duas universidades é de 40h semanais ou mais, com percentuais de 69,23% para a privada e 96,97% para a pública.

Tabela 06: Carga horária de trabalho

Carga horária de trabalho	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Até 20h	08	30,77%	---	---
20h até 39h	---	---	01	3,03%
40h ou mais	18	69,23%	32	96,97%
Total	26	100,00%	33	100,00%

Analisando-se o vínculo dos recursos humanos com suas instituições, verifica-se que na instituição de ensino superior privada prevalece a CLT (73,08%) e na instituição superior pública 100% são concursados. Esses resultados podem ser analisados na tabela 07.

Tabela 07: Vínculo com a instituição de ensino superior

Vínculo com a instituição de ensino superior	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Concurso	---	---	33	100,00%
CLT	19	73,08%	---	---
Contrato	07	26,92%	---	---
Terceirizado	---	---	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.2 Estabilidade

A estabilidade, de acordo com Meirelles:

É a garantia constitucional de permanência no serviço público outorgada ao servidor que, nomeado para cargo de provimento efetivo, em virtude de concurso público, tenha transposto estágio probatório de três anos, após ser submetido a avaliação especial de desempenho por comissão instituída para essa finalidade (2004, p. 422).

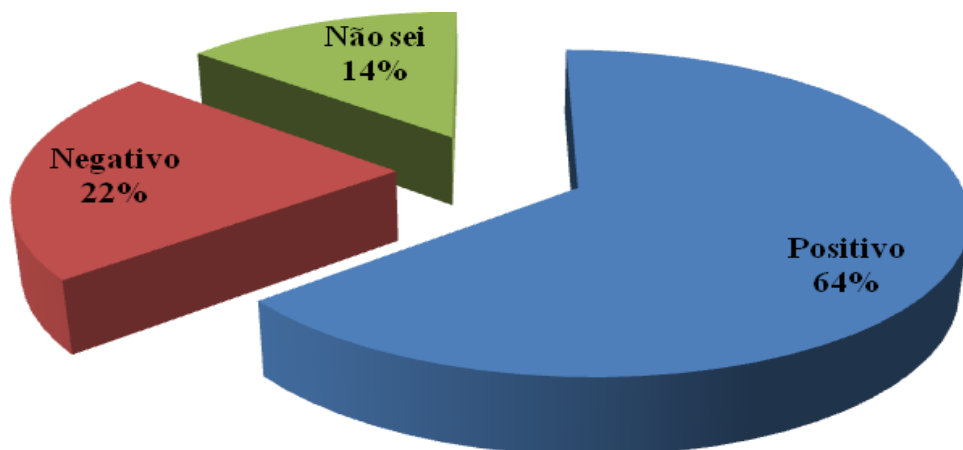
“O principal ônus a que um colaborador está potencialmente exposto é o de desligamento da organização, o que não ocorre na Administração Pública em condições normais” (BERGUE, 2010, p. 23).

No questionário, em relação à estabilidade, para a maioria dos recursos humanos questionados – 57,69% da universidade privada e 69,70% da universidade pública – o fator estabilidade é considerado positivo, conforme visualizado na tabela 08:

Tabela 08: Opinião dos recursos humanos sobre a estabilidade

Opinião dos recursos humanos sobre a estabilidade	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Positivo	15	57,69%	23	69,70%
Negativo	08	30,77%	05	15,15%
Não opinaram	03	11,54%	05	15,15%
Total	26	100,00%	33	100,00%

De forma geral, a figura 02 mostra a opinião dos recursos humanos sobre a estabilidade. Do total, 64% julgam a estabilidade como positiva; 22% a consideraram como negativa e 14% não opinaram.

**Figura 02: Opinião sobre a estabilidade**

Na entrevista realizada com os dirigentes das instituições de ensino superior, foi perguntado aos entrevistados se estes consideravam a estabilidade como fator positivo ou negativo para o desempenho dos recursos humanos.

Na universidade privada, o diretor do campus da cidade de São Gabriel disse considerar a estabilidade como negativa, pois esta provocaria um aumento na zona de conforto. Já o coordenador acadêmico da instituição de ensino superior pública, da cidade de Santana do Livramento, considera a estabilidade como fator positivo para o desempenho dos recursos humanos, desde que bem operacionalizada.

3.3 Motivação

“Motivação é o estado íntimo que leva uma pessoa a se comportar de maneira a assegurar o alcance de determinado objetivo ou a se engajar em uma atividade para satisfazer necessidades pessoais” (CHIAVENATO, 2004, p. 291).

A tabela 09 mostra os resultados coletados na pesquisa acerca da motivação. Conforme visualizado, para os recursos humanos na universidade privada o maior fator motivacional é a capacitação, com 26,92%, seguido da remuneração e plano de carreira (19,23%). Para os recursos humanos da universidade pública a maior motivação para o desempenho é em primeiro lugar, a remuneração (33,33%); em segundo lugar o plano de carreira (18,18%) e, em terceiro lugar, a gestão (15,15%). Outro fator citado pelos recursos humanos do órgão privado foi o comprometimento. No órgão público, foram citados: realização profissional e liberdade/diversidade de atividades.

Tabela 09: Motivação para o desempenho

Motivação para o desempenho	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Remuneração	05	19,23%	11	33,33%
Plano de Carreira	05	19,23%	06	18,18%
Capacitação	07	26,92%	04	12,12%
Relacionamento	04	15,38%	03	9,09%
Gestão	04	15,38%	05	15,15%
Outro	01	3,85%	04	12,12%
Total	26	100,00%	33	100,00%

Analisando-se qual fator leva a uma maior motivação para o desempenho, na visão geral dos recursos humanos questionados, tem-se, em ordem decrescente: remuneração (27%); plano de carreira e capacitação (19%); gestão (15%); relacionamento (12%) e outros (8%). Veja a figura 03, a seguir:

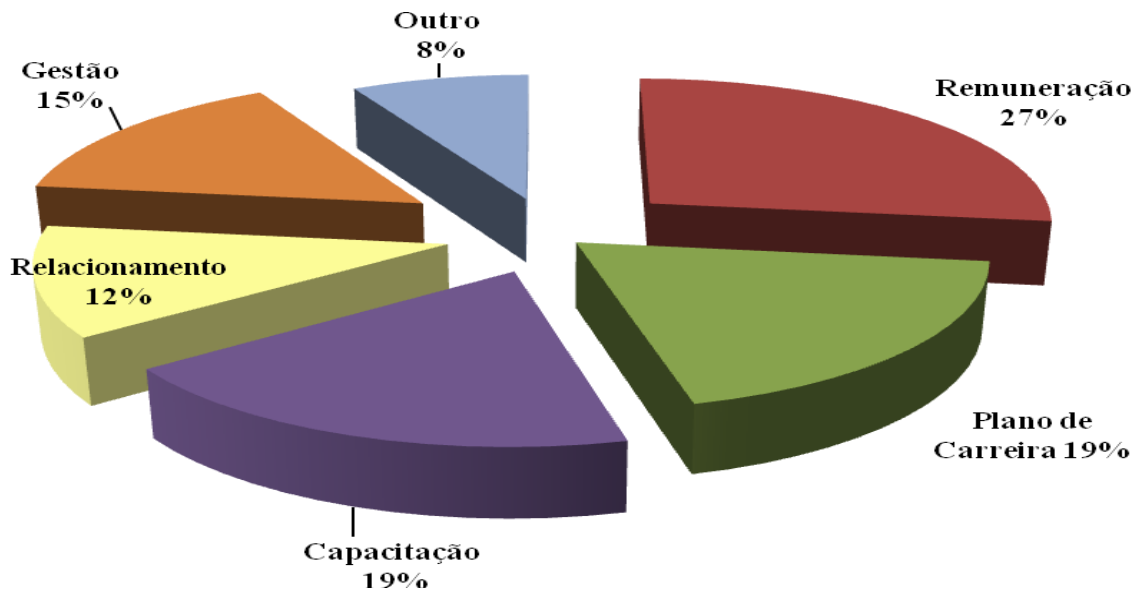


Figura 03: Motivação para o desempenho

3.4 Desempenho geral

“Desempenho humano é o ato ou efeito de cumprir ou executar determinada missão ou meta previamente traçada” (MARRAS, 2000, p. 173).

“A preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade” (LUCENA, 1992, p. 15).

A tabela 10 mostra a opinião dos recursos humanos em relação ao desempenho dos técnico-administrativos. Nas duas instituições de ensino superior – privada e pública – os recursos humanos, respectivamente, consideram este desempenho como bom – 65,38%; 69,70%. Nenhuma resposta foi constatada para insuficiente, porém foi registrado percentual de 11,54% da universidade privada e de 9,09% da universidade pública para o conceito regular.

Tabela n. 10: Desempenho dos técnico-administrativos

Desempenho dos técnico-administrativos	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Ótimo	06	23,08%	07	21,21%
Bom	17	65,38%	23	69,70%
Regular	03	11,54%	03	9,09%
Insuficiente	---	---	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

Para melhor visualização do desempenho dos técnico-administrativos, pode-se analisar a figura 04. De forma geral, para 68% dos recursos humanos o desempenho dos técnico-administrativos é bom; 22% consideram ótimo e 10% o consideram como regular.

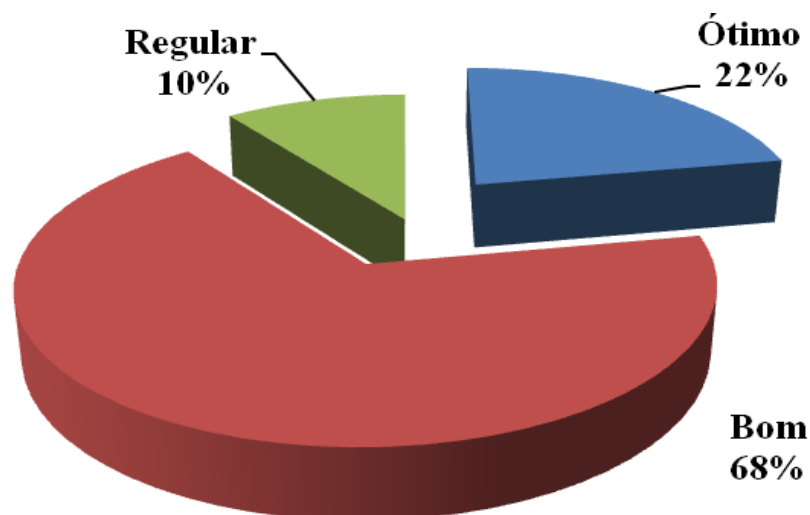


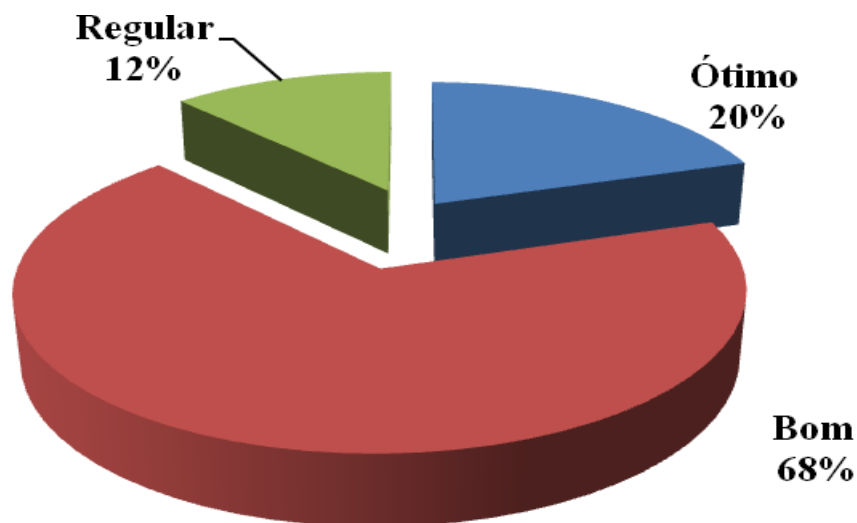
Figura 04: Desempenho dos técnico-administrativos

Verificando-se o desempenho dos professores, de acordo com os recursos humanos da instituição de ensino superior privada, percebe-se de acordo com a tabela n° 11, que 76,92% julgam ser bom e 15,38% opinam como ótimo. Em se tratando da instituição de ensino superior pública, 60,61% afirma que este desempenho é bom e 24,24% diz ser ótimo. Assim como no desempenho dos técnico-administrativos, houve registros para o conceito regular: 7,70% na universidade privada e 15,15% na universidade pública.

Tabela 11: Desempenho dos professores

Desempenho dos professores	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Ótimo	04	15,38%	08	24,24%
Bom	20	76,92%	20	60,61%
Regular	02	7,70%	05	15,15%
Insuficiente	---	---	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

Na figura 05 pode-se perceber o desempenho dos professores, na opinião geral de todos os recursos humanos. Os percentuais não diferem em muito do desempenho dos técnico-administrativos, onde mantém um percentual de 68% para o conceito bom. Para 20% dos entrevistados o desempenho dos professores é considerado ótimo e para 12% regular.

**Figura 05: Desempenho dos professores**

A tabela 12, a seguir, mostra os resultados da pesquisa relacionados ao desempenho menos satisfatório. Para os recursos humanos da organização privada, a falta de motivação (46,15%) leva ao desempenho menos satisfatório, seguido das falhas nas fontes de informação e comunicação (23,08%) e o fato das pessoas serem ignoradas por fazer o correto (15,38%). Como outro fator foi citado política de gestão anterior (3,85%). Para os recursos humanos da universidade pública as falhas nas fontes de informação e comunicação são o fator predominante para o desempenho menos satisfatório, seguido pelo fato das pessoas serem

ignoradas por fazer o correto (15,15%). Outros fatores foram citados como o desconhecimento da real situação da educação na região da fronteira e pouca formalização e transparência nos processos de tomada de decisão (6,06%).

Tabela 12: Desempenho menos satisfatório

Desempenho menos satisfatório	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Falha nas fontes de informação e comunicação	06	23,08%	17	51,52%
Desconhecimento das expectativas da direção da Instituição	03	11,54%	03	9,09%
Pouca autoridade delegada, dificultando o trabalho.	---	---	01	3,03%
O fato das pessoas serem ignoradas por fazer o correto	04	15,38%	05	15,15%
O fato das pessoas serem recompensadas por fazer o errado	---	---	01	3,03%
Falta de Motivação	12	46,15%	04	12,12%
Outro	01	3,85%	02	6,06%
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5 Autoavaliação de desempenho

“Nas organizações mais abertas e democráticas, é o próprio indivíduo o responsável pelo seu desempenho e sua monitoração, com a ajuda do seu superior” (PIO, 2008, p. 01).

A autoavaliação pode ser usada em conjunto com a avaliação dos superiores, buscando um cruzamento de dados que forneça um diagnóstico mais real de desempenho, atenuando a subjetividade e a tendência de se obter resultados mais favoráveis com a autoavaliação (Dessler, 2003).

A terceira parte do questionário aplicado corresponde a uma ficha de autoavaliação de desempenho, contendo variáveis como: assiduidade, pontualidade, comprometimento, responsabilidade, cooperação, trabalho em equipe, disciplina, integração, flexibilidade, iniciativa, criatividade, liderança, produtividade, qualidade e relacionamento interpessoal.

3.5.1 Assiduidade e pontualidade

A motivação pode causar aumentos substanciais na produtividade e na satisfação no trabalho, além de reduções nas faltas e nos atrasos. As constantes faltas e tempo perdido de trabalho, dependem diretamente da capacidade e da motivação do empregado (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

A tabela 13 mostra que quanto à assiduidade e pontualidade, 57,69% dos recursos humanos questionados da universidade privada e 60,61% dos recursos humanos da universidade pública afirmam sempre chegar no horário e nunca faltar ao serviço. Observa-se um pequeno percentual (3,85%) da instituição privada que afirmam que com frequência ocorrem atrasos e faltas ao serviço.

Tabela 13: Assiduidade e pontualidade

Assiduidade e pontualidade	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Sempre chego no horário e nunca falto ao serviço.	15	57,69%	20	60,61%
Raramente me atraso e falto ao serviço.	10	38,46%	13	39,39%
Com frequência ocorrem atrasos e às vezes falto ao serviço.	01	3,85%	---	---
Sempre me atraso e freqüentemente falto ao serviço.	---	---	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.2 Comprometimento e responsabilidade

Quanto à variável comprometimento e responsabilidade, na universidade privada visualiza que 53,85% dos recursos humanos questionados cumprem as atribuições que lhes são delegadas, mas somente às vezes excedendo os resultados; e 11,54% dos recursos humanos questionados dizem somente cumprir suas funções. Na universidade pública, 51,52% dos recursos humanos afirmam que sempre cumprem todas as funções que lhes são delegadas, sempre excedendo os resultados esperados.

“Comprometimento organizacional é uma forte convicção sobre objetivos e valores da organização, uma disposição para realizar um grande esforço de interesse da empresa e um forte desejo de permanecer membro dela” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000, p. 125).

Tabela 14: Comprometimento e responsabilidade

Comprometimento e responsabilidade	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Sempre cumpro todas as funções que me foram delegadas, sempre excedendo os resultados esperados.	09	34,62%	17	51,52%
Cumpro as atribuições que me são delegadas, mas somente às vezes excedo os resultados.	14	53,85%	14	42,42%
Somente cumpro minhas atribuições.	03	11,54%	01	3,03%
Nem sempre cumpro todas as atribuições que me são delegadas.	---		01	3,03%
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.3 Cooperação e equipe

Enquanto o grupo é qualquer conjunto de pessoas com um objetivo em comum, a equipe é o grupo de pessoas que coloca os objetivos organizacionais acima dos individuais, atuando sempre em prol da empresa e da própria equipe, agindo de forma coesa, motivada, integrada, gerando eficiência nos processos e eficácia nos resultados (LACOMBE; HEILBORN, 2003).

Em se tratando de cooperação e trabalho em equipe, nas duas instituições, os recursos humanos asseguram que sempre tem vontade de cooperar com a equipe de trabalho, com percentuais de, respectivamente, 76,92% e 81,82% para a universidade privada e para a universidade pública. Um pequeno percentual na instituição privada (3,85%) somente se solicitado colabora com a equipe de trabalho. Tais dados podem ser visualizados na tabela 15.

Tabela 15: Cooperação e equipe

Cooperação e equipe	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Sempre tenho vontade de cooperar com a equipe de trabalho.	20	76,92%	27	81,82%
Às vezes, colaboro com a equipe de trabalho.	05	19,23%	06	18,18%
Somente se solicitado colaboro com a equipe.	01	3,85%	---	---
Não colaboro com a equipe de trabalho.	---	---	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.4 Disciplina e integração

Todas as partes da organização devem ser capazes de trabalhar juntas para alcançar o bem comum e “a idéia da equipe como capacidade de inovação, de criatividade, liderança, representa, de outro modo, o ideal de harmonia e de integração organizacional.” (Azevedo, 2000, p. 05).

Em relação à variável disciplina e integração, nas duas instituições de ensino superior – privada (73,08%) e pública (84,85%) – a maioria dos recursos humanos afirma que apresenta alto grau de disciplina, respeitando a cultura e normas da Instituição. Em menor percentual, alguns respondentes asseguram apresentar baixo grau de disciplina, respeitando as normas da instituição apenas quando orientados.

Tabela 16: Disciplina e integração

Disciplina e integração	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Apresento alto grau de disciplina, respeito sempre a cultura e as normas da Instituição.	19	73,08%	28	84,85%
Quase sempre respeito as normas da Instituição, apresentando médio grau de disciplina.	06	23,08%	04	12,12%
Apenas quando orientado, respeito as normas da Instituição, com baixo grau de disciplina.	01	3,85%	01	3,03%
Faço críticas aos valores e normas da Instituição e não tenho interesse em atuar dentro das normas.	---	---	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.5 Flexibilidade

A flexibilidade faz parte de alguns dos principais atributos encontrados em equipes de trabalho com alto desempenho, onde todos os membros desejam melhorar o desempenho, adaptando-se a mudanças desejadas ou inevitáveis. (CHIAVENATO, 2006).

Quanto às variáveis flexibilidade e adaptabilidade a mudanças, de acordo com a tabela 17, verifica-se que 80,77% dos recursos humanos da universidade privada dizem não ter problema algum com mudanças ou situações novas. Na universidade pública, 30,30%

admitem ter alguma resistência a mudanças ou a situações novas e 12,12% afirmam ter dificuldade em adaptar-se a mudanças no ambiente de trabalho.

Tabela 17: Flexibilidade

Flexibilidade	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Não tenho problema algum em me adaptar a novas situações ou mudanças.	21	80,77%	19	57,58%
Às vezes, apresento alguma resistência a mudanças e a situações novas.	04	15,38%	10	30,30%
Tenho dificuldade em me adaptar a novas situações e a mudanças.	01	3,85%	04	12,12%
Geralmente sou resistente a mudanças e não consigo me adaptar diante de situações novas.	---	---	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.6 Iniciativa e criatividade

A criatividade também é um dos principais atributos encontrados em equipes de trabalho com alto desempenho, onde todos sugerem, criam, colaboram com idéias para solução de problemas ou para situações novas, beneficiando a equipe (CHIAVENATO, 2006).

Analisando-se a iniciativa e criatividade dos recursos humanos, tendo como base a tabela de 18, percebe-se que 73,08% dos recursos humanos da instituição privada e 81,82% dos recursos humanos da instituição pública às vezes dizem sugerir soluções criativas em situações novas. Ainda, na universidade privada, visualiza-se que 7,69% dos recursos humanos afirmam sugerir soluções sem muita criatividade e 3,85% assegura não sugerir soluções em situações novas.

Tabela 18: Iniciativa e criatividade

Iniciativa e criatividade	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Sempre sugiro soluções criativas em situações novas.	04	15,38%	05	15,15%
Às vezes, sugiro soluções criativas em situações novas.	19	73,08%	27	81,82%
Em situações novas sugiro soluções, porém, sem muita criatividade.	02	7,69%	01	3,03%
Não sugiro solução em situações novas.	01	3,85%	---	---
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.7 Liderança

“Liderança é um processo de influenciar as atividades individuais e grupais, no estabelecimento e atingimento de metas”. (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 377 *apud* MACEDO *ET AL.* 2007, p. 110).

Quanto ao fator liderança, existente nos grupos de trabalho, com base na tabela 19, um percentual de 65,38% dos recursos humanos da universidade privada e 75,76% dos recursos humanos da universidade pública afirma que às vezes procura orientar o grupo de trabalho, dando sugestões e incentivando o grupo. Na instituição privada 11,54% dos recursos humanos poucas vezes orientam o grupo, dão sugestões ou incentivam. Na instituição pública um percentual de 3,03% afirma nunca orientar o grupo de trabalho, não dando sugestões nem incentivando o grupo.

Tabela 19: Liderança

Liderança	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Sempre procuro orientar o grupo de trabalho, sugerindo a direção dos trabalhos e incentivando o trabalho em equipe.	06	23,08%	06	18,18%
Às vezes procuro orientar o grupo de trabalho, dando sugestões e incentivando o grupo.	17	65,38%	25	75,76%
Poucas vezes procuro orientar o grupo, dar sugestões ou incentivar.	03	11,54%	01	3,03%
Nunca oriento o grupo de trabalho, não dou sugestões, nem incentivo o grupo.	---	---	01	3,03%
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.8 Produtividade

“A preocupação permanente com o desempenho humano e como torná-lo mais eficaz na obtenção de resultados é o ponto de atenção máxima para o aumento da produtividade” (LUCENA, 1992, p. 15).

As organizações públicas têm sido cobradas a prestar serviços com maior efetividade, o que tem provocado discussões importantes sobre a qualidade dos serviços prestados pelo setor público, com pressões por níveis mais elevados de produtividade e qualidade, o que tem transformado essas organizações (HANSEN; SILVA, 2002).

Na tabela de 20, visualizam-se os resultados da pesquisa acerca da produtividade no trabalho. Observa-se que na universidade privada, 50% dos recursos humanos asseguram que ultrapassam a produção exigida, executando rapidamente o trabalho. Na universidade pública este percentual é de 57,58%. Verifica-se também que na universidade pública 3,03% dos recursos humanos afirmam que a produtividade às vezes é abaixo do exigido e que nem sempre a execução do trabalho é rápida.

Tabela 20: Produtividade

Produtividade	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Ultrapasso sempre a produção exigida, executando rapidamente meu trabalho.	06	23,08%	07	21,21%
Com freqüência ultrapasso o exigido.	13	50,00%	19	57,58%
Executo o exigido.	07	26,92%	06	18,18%
Às vezes é abaixo do exigido, e minha execução do trabalho nem sempre é rápida.	---	---	01	3,03%
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.9 Qualidade

“Muito mais do que depender dos sistemas, das ferramentas e dos métodos de trabalho, a qualidade depende, antes de tudo, da atitude das pessoas, pois o empregado que se sente estimulado e protegido produz mais e melhor” (MARTINS; COSTA; RIBEIRO, 2004, p. 05).

Na qualidade do trabalho apresentado pelos professores e técnico-administrativos, conforme a tabela nº 21 pode-se notar que 76,92% dos recursos humanos da universidade privada dizem que com frequência seu trabalho é apresentado com ordem e exatidão. Na universidade pública, 42,42% dos recursos humanos afirmam que seu trabalho possui excelente apresentação, com ordem e exatidão.

Tabela 21: Qualidade

Qualidade	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Excelente apresentação, sempre com ordem e exatidão no trabalho.	05	19,23%	14	42,42%
Com frequência meu trabalho é apresentado com ordem e exatidão.	20	76,92%	16	48,48%
Nem sempre meu trabalho é apresentado com ordem e exatidão.	01	3,85%	03	9,09%
Raramente meu trabalho é apresentado em ordem, ocorrendo erros.	---		---	
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.10 Relacionamento interpessoal

A interação, onde todos mantêm um bom relacionamento, comunicando-se num clima aberto e confiável é também um dos principais atributos encontrados em equipes de trabalho com alto desempenho (CHIAVENATO, 2006).

“O fato de pertencer ao grupo exige que todos os membros tenham comportamentos de solidariedade, colaboração, predisposição ao auxílio mútuo, reciprocidade, fidelidade à palavra” (TORRES ET AL. 1996, p. 144).

Na equipe existe uma transparência muito grande entre todos, existe um nível de mútua colaboração, onde todos trabalham realmente em um time, onde cada um pode contar com o outro que espontaneamente se dispõe a dar o apoio e ajuda quando necessário. (GIACCHETTO, 2008, p. 01).

Em se tratando de relacionamento interpessoal, de acordo com a tabela 22, percebe-se que 100% dos recursos humanos da universidade privada asseguram ter facilidade em lidar com as pessoas e que gostam de trabalhar em equipe. Na universidade privada, 24,24% dos recursos humanos admitem que às vezes tem dificuldade em lidar com as pessoas e trabalhar

em equipe e 30,03% dizem que, além de ter dificuldade em lidar com as pessoas, preferem o trabalho individual ao trabalho em equipe.

Tabela 22: Relacionamento interpessoal

Relacionamento interpessoal	Privada		Pública	
	FA	FR	FA	FR
Tenho facilidade em lidar com as pessoas e gosto de trabalhar em equipe.	26	100,00%	24	72,73%
Às vezes tenho dificuldade em lidar com as pessoas e em trabalhar em equipe.	---	---	08	24,24%
Quase sempre tenho dificuldade em lidar com pessoas e trabalhar em equipe.	---	---	---	---
Tenho dificuldade em lidar com as pessoas e prefiro o trabalho individual ao trabalho em equipe.	---	---	01	3,03%
Total	26	100,00%	33	100,00%

3.5.11 Aspectos positivos e negativos

Na entrevista, foi pedido aos dirigentes que apontassem pontos positivos e negativos de suas instituições de ensino.

Na universidade privada, o aspecto positivo mencionado pelo diretor do campus foi a plena democracia implantada na atual administração. Como ponto negativo foi citado a comunicação interna deficitária.

Na universidade pública, o aspecto positivo apontado pelo coordenador acadêmico foi a formação dos docentes e pontos negativos, a falta de acessibilidade e ações de inclusão.

CONCLUSÃO

A pesquisa realizada na Universidade da Região da Campanha – Campus de São Gabriel (universidade privada) e na Fundação Universidade Federal do Pampa – Campus de Santana do Livramento (universidade pública) procurou avaliar o desempenho dos recursos humanos (professores e técnico-administrativos) de duas das instituições de ensino superior da Região da Fronteira-Oeste, comparando o perfil, características e desempenho, confrontando assim o público versus o privado. Também se questionou o fator estabilidade, presente este na universidade pública.

A primeira parte da análise e discussão dos resultados destinou-se a atender ao objetivo específico de caracterização do perfil do profissional das universidades estudadas.

Na universidade privada o perfil apurado foi: faixa etária de mais de 40 anos, com pequena predominância do sexo masculino; maior percentual de escolaridade - especialização; maior concentração de profissionais na área da educação, seguida da administrativa; tempo de serviço na instituição de 05 a 09 anos; carga horária de 40 horas ou mais; vínculo com a universidade – CLT (Consolidação das Leis do Trabalho).

O tempo de serviço na universidade privada é maior por ser uma instituição de ensino que possui mais anos no mercado. O nível de escolaridade – especialização – é o mínimo exigido para atuar na docência.

Na universidade pública a semelhança do perfil dos profissionais caracteriza-se pela predominância do sexo masculino, carga horária de 40 horas ou mais e áreas de atuação de maior concentração: educação e administrativa. As diferenças apuradas foram: na instituição pública, ao contrário da privada, a faixa etária predominante é dos 26 aos 35 anos; escolaridade, o mestrado; tempo de serviço até 04 anos; vínculo com a universidade, concurso público.

A escolaridade alta na universidade pública explica-se pelo fato de que para ingressar como professor, o nível mínimo exigido é o mestrado. O tempo de serviço explica-se por ser uma universidade criada há poucos anos.

A segunda parte do questionário procurou atender aos seguintes objetivos específicos: avaliar se a estabilidade é considerada um fator positivo ou negativo no desempenho dos recursos humanos da instituição pública de nível superior; identificar os fatores que motivam ou desmotivam o desempenho; mensurar o desempenho dos recursos humanos das instituições pesquisadas.

Constatou-se que a estabilidade em geral foi considerada positiva para a maioria das pessoas das instituições pesquisadas. Na universidade privada, porém, foi maior o percentual de pessoas que julgam este fator como negativo.

Na entrevista feita com coordenador do campus da universidade pública, a estabilidade foi considerada positiva se bem operacionalizada. Já o diretor do campus da universidade privada a considera negativa, pois esta provocaria um aumento na “zona de conforto”.

Para os recursos humanos da instituição privada, a motivação maior para o desempenho vem da capacitação, já para os recursos humanos da instituição pública, a motivação maior vem da remuneração. Outros motivos foram apontados pela pesquisa, como o comprometimento, realização profissional e a liberdade/diversidade de atividades.

Avaliando-se as respostas de todos os participantes da pesquisa, concluiu-se que os fatores que mais motivam o desempenho, são em ordem decrescente: remuneração, plano de carreira e capacitação, gestão, relacionamento.

O desempenho mensurado dos recursos humanos (professores e técnico-administrativos) foi considerado como bom em igual proporção na universidade pública e privada. Porém, na universidade pública o percentual registrado para desempenho regular dos professores foi maior que na privada. Fato contrário ocorreu com o desempenho dos técnico-administrativos, quando, na universidade privada, o percentual registrado para conceito regular foi maior que na pública.

A falta de motivação é o principal fator responsável por um desempenho menos satisfatório, segundo os recursos humanos (professores e técnico-administrativos) da instituição de ensino superior privada. Para os recursos humanos da instituição pública, o principal fator desmotivador é a falha nas fontes de informação e comunicação, variável esta em segundo lugar de importância na universidade privada. O fato das pessoas serem ignoradas por fazer o correto é um aspecto que merece atenção nas duas instituições, pois se obtiveram percentuais significativos nesta situação.

A terceira parte do questionário, a ficha de autoavaliação de desempenho, procurou atender ao questionamento levantado no problema de pesquisa e ao objetivo geral de avaliar o desempenho dos recursos humanos. Esta parte procurou também complementar os objetivos específicos já propostos no projeto e devidamente fundamentados no capítulo 1: Recursos humanos – eficácia das organizações.

Na universidade privada o destaque maior da autoavaliação de desempenho ficou para o relacionamento interpessoal, seguido da flexibilidade. Ao contrário, na instituição pública, a

pesquisa apontou problemas na flexibilidade, como dificuldade em se adaptar a situações novas e alguma resistência a mudanças.

As variáveis assiduidade e pontualidade; iniciativa e criatividade mostraram-se mais positivas no desempenho dos recursos humanos da área pública do que na privada.

Variáveis que não obtiveram desempenho tão elevado na instituição de ensino superior privada são: comprometimento, responsabilidade e cooperação com a equipe de trabalho. Na instituição de ensino superior pública este fato foi observado nas variáveis: liderança e produtividade. Semelhanças foram encontradas no desempenho dos recursos humanos em relação à disciplina e integração e à qualidade do trabalho.

Na entrevista, como ponto positivo da universidade privada foi apontada a plena democracia implantada na atual administração. Como ponto negativo foi citado a comunicação interna deficitária, em consonância com um dos principais fatores desmotivadores apurado na pesquisa através do questionário: a falha nas fontes de informação e comunicação.

Na universidade pública, a entrevista apontou como ponto positivo a formação dos docentes, em consonância com o perfil de escolaridade destes recursos humanos, apurado através do questionário. Como pontos negativos foram citados na entrevista a falta de acessibilidade e ações de inclusão.

Propõe-se a realização de pesquisas futuras, não somente com as instituições de ensino superior analisadas neste trabalho, mas também com outras universidades e *campi* universitários da região da fronteira-oeste do RS.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Saraiva, 2006.

AZEVEDO, Creuza da Silva. **Liderança e processos intersubjetivos em organizações públicas de saúde**. São Paulo: 2000. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Lideranca/Artigo/5960/lideranca-nas-organizacoes.html>> Acesso em: 13 mar. 2011.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Comportamento organizacional**. Ministério da Educação – MEC. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. 2010a.

_____. **Cultura e mudança organizacional**. Ministério da Educação – MEC. Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES. 2010b.

BOOG, Gustavo e Magdalena. *et al.* **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 3.ed. São Paulo: Gente, 2002.

CARVALHO, Antônio Vieira de; SERAFIM, Oziléa Clen Gomes. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 2005.

CASQUILHO, Eliana. **Maslow no gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2000.

CASTRO, Paulo Vieira de. **E agora Sr. Maslow?** [S.l.]. 2007. Disponível em: <http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos_Psicologia/E%20agora%20sr%20Maslow.htm> Acesso em: 13 mar. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **A Administração nos novos tempos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999a.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999b.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos humanos - O Capital Humano das Organizações**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

COSTA, Sofia. **Avaliação do desempenho.** [S.l.] 2009. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/sofiacosta72/avaliacao-do-desempenhosofiaverso-final>>. Acesso em: 13 mar. 2011.

COUTINHO, Clara. **Métodos e técnicas de amostragem.** [S.l.] 2011. Disponível em: <<http://claracoutinho.wikispaces.com/M%C3%A9todos+e+T%C3%A9cnicas+de+Amostragem>>. Acesso em: 03 mar. 2011.

CUNHA, Breno. **A importância das pessoas nas organizações.** [S.l.] 2010. Disponível em: <<http://maisconsultoria.blogspot.com/2010/07/importancia-das-pessoas-nas.html>>. Blog Mais consultoria jul 2010. Acesso em: 13 mar 2011.

DAVIS, Keith; NEWSTROM, John W. **Comportamento humano no trabalho: Uma Abordagem Psicológica.** São Paulo: Livraria Pioneira, 1992.

DeCENZO; David A; ROBBINS, Stephen P. **Administração de recursos humanos.** 6.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

DESSLER, Gary. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FACCIN, Rodrigo. **Administração de recursos humanos em universidades.** [S.l.] 2010. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/administracao-de-recursos-humanos-em-universidades/45805/>>. Jun 2010. Acesso em:

FLEURY, Maria Tereza Leme. *et al.* **As pessoas na organização.** 6.ed. São Paulo: Gente, 2002.

FRAGA, Rinaldo Martins. **Sistema de avaliação de desempenho gerencial em Bancos Estatais.** Dissertação apresentada no curso de Mestrado do programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Santa Maria: UFSM, 2001.

FRAUCHES, Celso da Costa. **SINAES e os critérios de avaliação na educação superior.** [S.l.] 2011. Disponível em: <<http://www.abmeseduca.com/?p=1519>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

GAETANI, Francisco; BAGGIO, Sheila Brandão. **Capacitação e desenvolvimento organizacional no setor público.** Entre "salgar carne podre" ou o "messianismo" dos recursos humanos. II Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Isla de Margarita, Venezuela, 14 - 18 de out. 1997. Disponível em:

<http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/RH/05Gaetani_RH.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2011.

GIACCHETTO, Cybele Padoan. **Você trabalha em um grupo ou equipe?** Existe diferença? [S.l.] 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/grupo-x-equipe/25857/>>. Acesso em: 13 mar. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOUVEIA, Davide. **A importância da gestão de RH no sucesso do desenvolvimento estratégico sustentável**. [S.l.] 2007. Disponível em: <<http://humanresourcemanagement07.blogspot.com/2007/10/importancia-da-gestao-de-rh-no-sucesso-do.html>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes; ZACCARELLI, Laura Menegon. *et al.* **Gestão do fator humano: Uma visão baseada em stakeholders**. São Paulo: Saraiva, 2007.

HANSEN, Adriana de Oliveira; SILVA, Marco Antonio Costa da. **Avaliação de desempenho nas organizações públicas**. São Paulo: RAE eletrônica, Volume 1, Número 2, jul/dez-2002. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/9semead/resultado_semead/trabalhosPDF/302.pdf>. Acesso em: 03 mar. 2011.

HELLER, Robert. **Como aprimorar a gestão de pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2001a.

_____. **Como motivar pessoas**. São Paulo: Publifolha, 2001b.

KATZENBACH, Jon R; SMITH, Douglas K. **Equipes de alta performance: conceitos, princípios e técnicas para potencializar o desempenho das equipes**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

KENNEDY, José. **A importância dos recursos humanos nas organizações**. [S.l.] 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-importancia-dos-recursos-humanos-nas-organizacaoes/21626/>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: Princípios e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

LEAL, Alzira Elaine Melo; SOUZA, Carlos Eduardo Gerzson. **Construindo o conhecimento pela Pesquisa**. Santa Maria: Sociedade Vicente Pallotti, 2006.

LOTTA, Gabriela Spanghero. **Avaliação de desempenho na área pública: Perspectivas e Propostas frente a dois casos práticos**. São Paulo: RAE-eletrônica, Volume 1, Número 2, jul-dez/2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/electronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1463&Secao=EMPRESA%20JR&Volume=1&Numero=2&Ano=2002>>. Acesso em: 13 mar. 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUCKESI, Cipriano Carlos. **Planejamento e avaliação na escola: articulação e necessária determinação ideológica**. São Paulo: CRE Mario Covas, 2010. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/int_a.php?t=014>. Acesso em: 10 jun. 2011.

MACEDO, Ivanildo Izaias de *et al.* **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 9.ed. Rio de Janeiro: FGV, 2007.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 3.ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, Regina Copello; COSTA, Stella Regina Reis da, D.Sc.; RIBEIRO, Flávio Salema Garção. **Gestão de pessoas em organizações públicas: propondo melhorias**. [S.l.] 2004. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/infotec/artigos/docs/123.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2011.

MATOS, Patricia Pires de. **Comportamentos dos indivíduos na organização**. [S.l.] 2007. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Artigo/4644/comportamentos-dos-individuos-na-organizacao.html>> Acesso em: 02 mar. 2011.

MEIRELLES, HELY LOPES. **Direito administrativo brasileiro**. 29 ed. São Paulo: Malheiros, 2004.

MILKOVICH, George T; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MONTANA, Patrick J; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva, 2000.

PEREIRA, Kleber Eduardo Furlani. **Motivação e o desempenho das organizações**. [S.l.] 2007. <<http://www.webartigos.com/articles/2045/1/A-Influencia-Da-Motivacao-No-Desempenho-Profissional-E-Organizacional/pagina1.html>>. Acesso em: 03 mar. 2011.

PIO, Diego. **Avaliação do desempenho por competências**. [S.l.] 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/avaliacao-do-desempenho-por-competencias/23428/>>. Acesso em: 02 mar. 2011.

PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho – Nova Abordagem**. 6.ed. São Paulo: LTR, 1996.

ROBBINS, Stephen P. **A verdade sobre gerenciar pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

ROBBINS, Stephen; COULTER, Mary. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1998.

RODRIGO, Handerson. **Avaliação na educação**. [S.l.] 2008. Disponível em: <<http://www.webartigos.com/articles/11439/1/Avaliacao-na-Educacao/pagina1.html>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

SERESUELA, Nívea Carolina de Holanda. **Princípios constitucionais da administração pública**. [S.l.] 2002. Disponível em: <<http://jus.uol.com.br/revista/texto/3489/principios-constitucionais-da-administracao-publica>>. Acesso em: 10 jun. 2011.

SERRANO, Daniel Portillo. **Teoria de Maslow**. [S.l.] 2000. Disponível em: <<http://www.portaldomarketing.com.br/Artigos/maslow.htm>>. Acesso em: 13 mar. 2011.

SILVA, Claudete Trevisan Almeida da. **Avaliação de desempenho funcional: Uma Ferramenta para Gestão do Trabalho e das Pessoas**. Monografia de Especialização apresentada no curso Gestão da Qualidade Total. Santa Maria: UFSM, 1997.

SIQUEIRA, Wagner. **O que é avaliação de desempenho**. [S.l.] 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/avaliacao-de-desempenho/34304/>>. Acesso em: 02 mar. 2011.

SOARES, Alexsandro Rosa. **Gestão de pessoas no âmbito educacional**. [S.l.] 2008. Disponível em: <<http://www.psicopedagogia.com.br/opiniaio/opiniaio.asp?entrID=720>>. Acesso em: 03 mar. 2011.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

TORRES, Ofélia de Lanna Sette. *et al.* **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de estudo e de pesquisa em administração**. Brasília: CAPES, UAB, 2009.

SITES CONSULTADOS

ENTENDA as mudanças do novo acordo ortográfico: Hífen. **Guia do estudante**. 15 abr. 2011. Disponível em: <<http://guiadoestudante.abril.com.br/vestibular-enem/entenda-mudancas-novo-acordo-ortografico-hifen-625130.shtml>>. Acesso em: 22 abr. 2011.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Disponível em:<<http://porteiros.unipampa.edu.br/portal/>>. Acesso em: 03 mar. 2011.

UNIVERSIDADE DA REGIÃO DA CAMPANHA. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/site/>>. Acesso em: 03 mar. 2011.

APÊNDICES

HISTÓRICO DA FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA – UNIPAMPA¹

A Fundação Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) faz parte do programa de expansão das universidades federais no Brasil, através de acordo de cooperação técnica financiado entre o Ministério da Educação, a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a Universidade Federal de Pelotas (UFPEL), que prevê a ampliação do Ensino Superior na metade sul do estado do Rio Grande do Sul.

A Universidade Federal do Pampa foi criada pelo governo federal para minimizar o processo de estagnação econômica onde está inserida, com a educação viabilizando o desenvolvimento regional, buscando ser um agente da definitiva incorporação da região ao mapa do desenvolvimento do Rio Grande do Sul. É uma universidade multicampi onde os *campi* estão localizados na metade sul do Estado.

A universidade então foi fundada no Rio Grande do Sul no ano de 2006, onde na época era tutoriada pela Universidade Federal de Pelotas e pela Universidade Federal de Santa Maria. Somente em 2008, através da Lei nº 11.640, de 11 de janeiro, que a universidade passou a ter autonomia em todos os atos realizados.

A expansão da educação pública superior, com a criação da Universidade Federal do Pampa, além de concretizar um antigo sonho da população, permite que os alunos permaneçam em sua região de origem e adquiram as informações necessárias para impulsionar o progresso de sua região, no momento em que se forma mão-de-obra qualificada, e aumenta-se a auto-estima de seus habitantes, tendo, como consequência, o surgimento de novas famílias, impulsionando o desenvolvimento econômico, social e cultural da região.

A universidade conta com os seguintes *campi* e cursos:

- Alegrete: Ciência da Computação, Engenharia Agrícola, Engenharia Civil, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Engenharia de Software;
- Bagé: Engenharia de Produção, Engenharia de Alimentos, Engenharia Química, Engenharia de Computação, Engenharia de Energias Renováveis e Ambientes, Licenciatura em Física, Licenciatura em Química, Licenciatura em

¹ FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA. Disponível em:<
<http://porteiros.unipampa.edu.br/portal/>>.

Matemática, Licenciatura em Letras - Português/Espanhol, Licenciatura em Letras - Português/Inglês;

- Caçapava do Sul: Geofísica; Geologia, Licenciatura em Ciências Exatas, Curso Superior de Tecnologia em Mineração;
- Dom Pedrito: Bacharelado em Enologia, Zootecnia, Curso Superior de Tecnologia em Agronegócios;
- Itaqui: Agronomia; Ciência e Tecnologia Agroalimentar, Bacharelado Interdisciplinar em Ciências e Tecnologia, Nutrição;
- Jaguarão: Licenciatura em Pedagogia, Licenciatura em Letras - Português/Espanhol, Licenciatura em História, Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Turismo;
- Santana do Livramento: Administração, Relações Internacionais, Ciências Econômicas e Curso Superior de Tecnologia em Gestão Pública;
- São Borja: Ciências Políticas, Jornalismo, Publicidade e Propaganda, Relações Públicas, Serviço Social.
- São Gabriel: Biotecnologia, Ciências Biológicas – Bacharelado, Ciências Biológicas - Licenciatura, Engenharia Florestal, Gestão Ambiental.
- Uruguaiana - Educação Física, Enfermagem, Farmácia, Fisioterapia, Medicina Veterinária, Curso Superior de Tecnologia em Aquicultura, Ciências da Natureza.

A sede da Fundação Universidade Federal do Pampa fica na cidade de Bagé. O campus de Santana do Livramento possui atualmente curso de especialização em desenvolvimento de regiões de fronteira.

HISTÓRICO DA UNIVERSIDADE DA REGIÃO DA CAMPANHA – URCAMP²

A Universidade da Região da Campanha beneficia a comunidade regional – região da campanha e fronteira oeste do Rio Grande do Sul, buscando a formação de cidadãos comprometidos com o desenvolvimento regional, com uma percepção global da sociedade nas dimensões políticas, sociais, econômicas e culturais, através do ensino, da pesquisa e da extensão.

A Fundação Atila Taborda é a mantenedora da Universidade da Região da Campanha, gerida pelo Conselho Diretor. Atualmente o Conselho Diretor está sendo estruturado para incluir representações de todos os municípios onde a universidade está instalada.

As políticas de pesquisa e de extensão são entendidas como os mecanismos que irão viabilizar as ações de geração e disseminação do conhecimento, tendo como meta formar quadros altamente qualificados, comprometidos com a produção de conhecimento e a investigação científica, cultural e tecnológica, dedicando-se à pesquisa em todas as áreas do conhecimento.

Essas políticas incluem programas de incentivo com editais que contemplam recursos: para o apoio financeiro na execução de projetos - Programa Institucional de Apoio à Pesquisa (PAP) e Programa Institucional de Apoio à Extensão (PAEx); para bolsas acadêmicas de iniciação científica – Programa Institucional de Bolsas de Iniciação Científica (PBIC) e de extensão – Programa Institucional de Bolsas de Extensão (PBEx); e para a divulgação dos conhecimentos da pesquisa e da extensão– Programa Institucional de Apoio à Divulgação do Ensino, Pesquisa e Extensão (PADEPEX).

A Administração Superior da Universidade da Região da Campanha é exercida pela Reitoria, compreendendo uma Pró-reitoria Acadêmica e uma Pró-reitoria de Administração, e a esta estrutura estão ligadas a Coordenadoria de Extensão e Pesquisa, a Coordenadoria de Pós-graduação, e as Pró-reitorias de Campus Universitários. O Gabinete da Reitoria conta também com a Procuradoria Jurídica e assessorias técnicas.

A universidade conta com os seguintes *campi* e cursos:

- Alegrete: Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, História, Sistemas de Informação, Letras, Matemática, medicina Veterinária, Pedagogia,

² UNIVERSIDADE DA REGIÃO DA CAMPANHA. Disponível em: <<http://www.urcamp.tche.br/site/>>

- Bagé: Administração, Agronomia, Arquitetura e urbanismo, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Ciências Sociais, Comunicação Social - Hab. Jornalismo, Comunicação Social - Hab. Publicidade, Direito, Educação Artística – Artes Plásticas, Educação Física, Enfermagem, Engenharia Civil, Farmácia, Fisioterapia, Sistemas de Informação, Letras, Matemática, Medicina Veterinária, Nutrição, Pedagogia, Psicologia
- Caçapava do Sul: Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Ciências Sociais, Gestão da Tecnologia da Informação, Letras e Pedagogia, Letras, Matemática, Pedagogia, Gestão da Tecnologia da Informação.
- Dom Pedrito: Administração, História, Matemática, Pedagogia,
- Itaqui: Ciências Contábeis, Letras, Pedagogia,
- Santana do Livramento: Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Direito, Engenharia Civil, História, Sistemas de Informação, Letras, Matemática, Pedagogia,
- São Borja: Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Educação Física, História, Letras, Matemática, Pedagogia,
- São Gabriel: Administração, Ciências Biológicas, Ciências Contábeis, Direito, Educação Física, Sistemas de Informação, Letras, Matemática,

A sede da Universidade da Região da Campanha fica na cidade de Bagé, sendo que a Fundação Educacional de São Gabriel foi incluída à rede da Universidade da Região da Campanha em 1990.

QUESTIONÁRIO

Parte I – caracterização do perfil do profissional

- 1) Você trabalha em Instituição:
 1. () Particular
 2. () Pública

- 2) Sexo:
 1. () Feminino
 2. () Masculino

- 3) Idade:
 1. () 18 a 25 anos
 2. () 26 a 30 anos
 3. () 31 a 35 anos
 4. () 36 a 40 anos
 5. () mais de 40 anos

- 4) Escolaridade:
 1. () Nível Médio
 2. () Nível técnico
 3. () Nível Superior
 4. () Especialização (lato sensu)
 5. () Mestrado
 6. () Doutorado
 7. () Pós-Doutorado

- 5) Área de atuação na Instituição de Ensino Superior:
 1. () Administrativa
 2. () Ensino
 3. () Ensino/Administrativa
 4. () Serviços Gerais

6) Tempo de serviço:

1. () até 4 anos
2. () 5 a 9 anos
3. () 10 a 14 anos
4. () mais de 15 anos

7) Sua carga horária é de:

1. () até 20h
2. () mais de 20h até 39h
3. () 40h ou mais

8) Seu Vínculo com a Instituição de Ensino Superior na qual atua é:

1. () Concurso Público
2. () CLT
3. () Contrato
4. () Terceirizado
5. () Outro. Qual? _____

Parte II - estabilidade, motivação e desempenho geral:

9) Em sua opinião, o fator estabilidade, presente nos órgãos públicos, pode ser considerado positivo ou negativo para o desempenho dos recursos humanos?

1. () Positivo
2. () Negativo

10) Uma maior motivação para o desempenho das atividades deve-se: (assinalar apenas um item, em sua opinião, o mais importante)

1. () Salários
2. () Escolaridade
3. () Capacitação
4. () Relacionamento
5. () Gestão
6. () Outros. Quais? _____

11) No geral, em sua Instituição de Ensino, qual o conceito que você atribui ao desempenho dos técnico-administrativos?

1. () Ótimo
2. () Bom
3. () Regular
4. () Insuficiente

12) No geral, em sua Instituição de Ensino, qual o conceito que você atribui ao desempenho dos professores?

1. () Ótimo
2. () Bom
3. () Regular
4. () Insuficiente

13) Um nível de desempenho menos satisfatório dos professores/técnico-administrativos, deve-se: (assinalar apenas um item, na sua opinião, o mais importante)

1. () Falha nas fontes de informação e comunicação.
2. () Desconhecimento das expectativas da direção da Instituição.
3. () Pouca autoridade delegada, dificultando o trabalho.
4. () O fato das pessoas serem ignoradas por fazer o correto.
5. () O fato das pessoas serem recompensadas por fazer o errado.
6. () Falta de motivação.
7. () Outro. Qual? _____

Parte III - Ficha de Autoavaliação de desempenho

Assinale com um "X" a alternativa que corresponde ao seu desempenho				
Características	Alternativas			
	A	B	C	D
Assiduidade/Pontualidade Cumprimento do horário de trabalho, faltas ao trabalho.	<input type="checkbox"/> Sempre chego no horário e nunca falto ao serviço.	<input type="checkbox"/> Raramente me atraso e falto ao serviço.	<input type="checkbox"/> Com frequência ocorrem atrasos e às vezes falto ao serviço.	<input type="checkbox"/> Sempre me atraso e frequentemente falto ao serviço.
Comprometimento/Responsabilidade Cumprimento das funções, comprometimento com o cargo ocupado.	<input type="checkbox"/> Sempre cumpro todas as funções que me foram delegadas, sempre excedendo os resultados esperados.	<input type="checkbox"/> Cumpro as atribuições que me são delegadas, mas somente às vezes excedo os resultados esperados.	<input type="checkbox"/> Somente cumpro minhas atribuições.	<input type="checkbox"/> Nem sempre cumpro todas as atribuições que me são delegadas.
Cooperação – equipe Vontade de cooperar com o grupo na execução do trabalho.	<input type="checkbox"/> Sempre tenho vontade de cooperar com o grupo.	<input type="checkbox"/> Às vezes, colaboro com o grupo.	<input type="checkbox"/> Somente se solicitado colaboro com o grupo.	<input type="checkbox"/> Não colaboro com o grupo de trabalho.
Disciplina/Integração Grau de disciplina, atendimento e integração às normas e regras da Instituição de Ensino.	<input type="checkbox"/> Apresento alto grau de disciplina, respeito sempre a cultura e as normas da Instituição.	<input type="checkbox"/> Quase sempre respeito os valores e normas da Instituição apresentando médio grau de disciplina.	<input type="checkbox"/> Apenas quando orientado, respeito os valores e normas da Instituição, com baixo grau de disciplina.	<input type="checkbox"/> Faço críticas aos valores e normas da Instituição e não tenho interesse em atuar dentro das normas.
Flexibilidade Capacidade de adaptação a mudanças.	<input type="checkbox"/> Não tenho problema algum em me adaptar a novas situações ou mudanças.	<input type="checkbox"/> Às vezes, apresento alguma resistência a mudanças e a situações novas.	<input type="checkbox"/> Tenho dificuldade em me adaptar a novas situações e a mudanças no ambiente de trabalho.	<input type="checkbox"/> Geralmente sou resistente a mudanças e não consigo me adaptar diante de situações novas.
Iniciativa/Criatividade Proposição de soluções ou sugestões criativas em situações novas	<input type="checkbox"/> Sempre sugiro soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Às vezes, sugiro soluções criativas em situações novas.	<input type="checkbox"/> Em situações novas chego a sugerir soluções, porém, sem muita criatividade.	<input type="checkbox"/> Não sugiro solução em situações novas.
Liderança Capacidade de liderar e orientar o grupo de trabalho.	<input type="checkbox"/> Sempre procuro orientar o grupo de trabalho, sugerindo a direção dos trabalhos e incentivando o trabalho em equipe.	<input type="checkbox"/> Às vezes procuro orientar o grupo de trabalho, dando sugestões e incentivando o grupo.	<input type="checkbox"/> Poucas vezes procuro orientar o grupo, dar sugestões ou incentivar.	<input type="checkbox"/> Nunca oriento o grupo de trabalho, não dou sugestões, nem incentivo o grupo.

Produtividade Rendimento do trabalho	<input type="checkbox"/> Ultrapasso sempre a produção exigida, executando rapidamente o meu trabalho.	<input type="checkbox"/> Com frequência ultrapasso o exigido.	<input type="checkbox"/> Executo o exigido.	<input type="checkbox"/> Às vezes é abaixo do exigido, e minha execução do trabalho nem sempre é rápida.
Qualidade Apresenta exatidão e ordem do trabalho	<input type="checkbox"/> Excelente apresentação, sempre com ordem e exatidão no trabalho.	<input type="checkbox"/> Com frequência meu trabalho é apresentado com ordem e exatidão.	<input type="checkbox"/> Nem sempre meu trabalho é apresentado com ordem e exatidão.	<input type="checkbox"/> Raramente meu trabalho é apresentado em ordem, ocorrendo erros.
Relacionamento interpessoal Facilidade em trabalhar em equipe e relacionar-se com as pessoas.	<input type="checkbox"/> Tenho facilidade em lidar com as pessoas e gosto de trabalhar em equipe.	<input type="checkbox"/> Às vezes tenho dificuldade em lidar com as pessoas e em trabalhar em equipe.	<input type="checkbox"/> Quase sempre tenho dificuldade em lidar com as pessoas e em trabalhar em equipe.	<input type="checkbox"/> Tenho dificuldade em lidar com as pessoas e prefiro o trabalho individual ao trabalho em equipe.

ENTREVISTA – PERGUNTAS

1) Você considera o fator estabilidade – presente nos órgãos públicos – positivo ou negativo para o desempenho dos recursos humanos? Justifique sua resposta.

2) Na sua opinião, quais os pontos positivos observados na Instituição de Ensino Superior em que atua?

3) Na sua opinião, quais os pontos negativos observados na Instituição de Ensino Superior em que atua?
