

A PERCEÇÃO DOS DOCENTES DE UNIVERSIDADES CATARINENSES ACERCA DAS POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS

THE PERCEPTION OF TEACHERS FROM CATARINIAN UNIVERSITIES ABOUT HUMAN RESOURCE POLICIES AND PRACTICES

Juciele Marta Baldissarelli¹
Larissa Kvitko²
Maria José Carvalho de Souza Domingues³
Nelson Hein⁴
Douglas Heinz⁵

RESUMO

A políticas e práticas de Recursos Humanos em muito contribuem para a satisfação de um funcionário, e isso se mostra igualmente relevante às Instituições de Ensino Superior, já que os docentes precisam ter motivação e desejo de permanecer na docência. Nesse sentido, este estudo teve por objetivo analisar a percepção dos professores de 11 Instituições de Ensino Superior comunitárias e privadas em Santa Catarina, em relação às seis práticas e políticas de Recursos Humanos: (1) processo de recrutamento e seleção, (2) envolvimento, (3) treinamento, desenvolvimento e educação, (4) condições de trabalho, (5) avaliação de desempenho e competências e (6) remuneração e recompensas. Esta pesquisa bibliográfica, de natureza quantitativa, caráter não experimental, paramétrica, transversal, descritiva e com levantamento – *survey* – teve como universo de pesquisa 506 professores ativos. Os resultados indicaram um perfil predominantemente composto por mulheres, com profissionais com idade entre 26 e 37 anos, casados, com 10 anos de tempo de serviço, mestres e formados em Administração. Foi possível concluir que as IESs apresentam contextos organizacionais diferentes, mas algumas de suas práticas de Recursos Humanos têm de ser trabalhadas, como o “processo de recrutamento e

¹Mestre em Desenvolvimento e Sociedade. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Bolsista do FUMDES/UNIEDU. Caçador. Santa Catarina. Brasil. *E-mail:* jucielemarta_baldissarelli@hotmail.com.

²Mestre em Administração. Doutoranda em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Florianópolis. Santa Catarina. Brasil. *E-mail:* kvitko.la@hotmail.com.

³Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Professora titular no departamento de Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Blumenau. Santa Catarina. Brasil. *E-mail:* mariadomingues@furb.br.

⁴Pós-Doutor em Matemática pelo Instituto Nacional de Matemática Pura e Aplicada (IMPA). Doutor em Engenharia de Produção pela EPS da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Docente do curso de doutorado em Contabilidade e Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Blumenau. Santa Catarina. Brasil. *E-mail:* hein@furb.br.

⁵Mestre em Administração. Doutorando em Ciências Contábeis e Administração da Universidade Regional de Blumenau (FURB). Rio do Sul. Santa Catarina. Brasil. *E-mail:* dh@unidavi.edu.br.

seleção” e “remuneração e recompensas”. Isso porque, quanto mais envolvido o funcionário estiver, mais bem trabalhará para a organização, trazendo, com isso, resultados satisfatórios a ambos.

Palavras-chaves: Políticas e práticas de RH. Instituições de Ensino Superior. Gestão de Pessoas.

ABSTRACT

Human Resources policies and practices greatly contribute to the satisfaction of an employee, and this is equally relevant to Higher Education Institutions, since teachers need to be motivated and willing to remain in teaching. In this sense, this study aimed to analyze the perception of teachers from 11 community and private Higher Education Institutions in Santa Catarina, in relation to the six Human Resources practices and policies: (1) recruitment and selection process, (2) involvement, (3) training, development and education, (4) working conditions, (5) performance and skills assessment and (6) compensation and rewards. This bibliographic research, of quantitative nature, non-experimental, parametric, transversal, descriptive and with survey - survey, had 506 active professors as a research universe. The results indicated a profile predominantly composed of women, with professionals aged between 26 and 37 years, married, with 10 years of service, masters and graduates in Administration. It was possible to conclude that the HEIs present different organizational contexts, but some of their Human Resources practices have to be worked on, such as the “recruitment and selection process” and “remuneration and rewards”. This is because, the more involved the employee is, the better he will work for the organization, thus bringing satisfactory results to both.

Keywords: HR policies and practices. Higher education institutions. People management.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças do mundo contemporâneo fizeram reconhecer o indivíduo como um diferencial competitivo (LIMA; ROWE, 2019), isso porque o capital humano é um ativo valioso a ser desenvolvido, que pode viabilizar os ganhos da empresa (BOOG; CASTRO, 2002), seu desenvolvimento e possibilidade de competir no mercado atual (SANTOS, 2019). Quando num ambiente de trabalho satisfatório para ambos – funcionários e chefes –, geralmente a percepção de sucesso profissional é maior (MOREIRA; SILVA; GOMES, 2018).

O relevante papel que as pessoas têm e sua efetiva gestão nas organizações é considerável no que se refere às universidades em que atuam, uma vez que, tendo elas se expandido nos últimos anos, não só o número de vagas nos cursos de

graduação aumentou como também o quadro de funcionários passou por uma reformulação – em termos de currículo e quantia de colaboradores (ANDRADE E LIMA; ROWE, 2019). Isso pode ser corroborado pelo fato de as Instituições de Ensino Superior (IESs), como qualquer outra instituição de mesmo gênero, carregarem consigo grande responsabilidade (SANTOS, 2019), não só por conta de ser preciso receber profissionais qualificados, como também pela exigência de seu cliente – o aluno – por um serviço de qualidade (FAÇANHA *et al.*, 2019).

A docência no ensino superior contempla uma variedade de regimes e condições de trabalho, complexidade e diversidade de suas atividades, atuação em diferentes instituições, bem como em diferentes frentes – como na de ensino, extensão, gestão e pesquisa (LIMA; ROWE, 2019) –, o que acaba por suprimir do docente horas de lazer devido aos inúmeros encargos (MOREIRA; SILVA; GOMES, 2018).

Com isso, deve-se investir na melhoria do comprometimento organizacional dos professores (LIMA; ROWE, 2019). Isso se mostra relevante porque, considerando o compromisso da gestão governamental e institucional com a qualidade de educação, é preciso manter o interesse do docente em permanecer na instituição de ensino (DAVOGLIO; SPAGNOLO; SANTOS, 2017).

Contudo, vale ressaltar que muitas vezes os gestores e os colaboradores têm percepções diferentes de tais práticas: se por um lado as instituições as têm como bem aplicadas, por outro os colaboradores podem visualizá-las como ineficientes e desmotivadoras. Nesse sentido, este estudo teve por objetivo analisar a percepção dos professores de 11 IESs enquadradas como comunitárias e privadas no Estado de Santa Catarina (SC), em relação às seis práticas e políticas de Recursos Humanos (RH): (1) processo de recrutamento e seleção, (2) envolvimento, (3) treinamento, desenvolvimento e educação, (4) condições de trabalho, (5) avaliação de desempenho e competências e (6) remuneração e recompensas.

Nesse contexto, este estudo justifica-se pelo fato de os professores serem essenciais para levar qualidade à educação, e isso remete à motivação que devem ter para permanecer na carreira. De fato, o papel da docência é importante porque não apenas transmite conhecimento e ensina, mas também problematiza, suscita questões, instiga a curiosidade, orienta para a busca de respostas, ajuda a relacionar, aprofundar e sintetizar (DAVOGLIO; SPAGNOLO; SANTOS, 2017).

Ademais, tais profissionais são determinantes para o sucesso da empresa e, sendo assim, torna-se imprescindível conhecer a percepção dos docentes sobre as políticas de RH das instituições de ensino em que estão inseridos, pois estas têm o poder de motivar o funcionário, tornando-o mais comprometido com o processo (OHMAE, 1996). Se por meio de estratégias e ferramentas de gestão do conhecimento que valorizem as pessoas – e seu capital intelectual –, é possível agregar valor às instituições de ensino, enquanto o desenvolvimento de prática e processos de gestão levam à capacitação dos docentes que, por consequência, aprimoram a própria humanidade (SANTOS, 2019).

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

As universidades brasileiras contaram com um investimento quando na independência, mas outros avanços foram obtidos por meio da Lei de Diretrizes e Bases (LDB), pela Constituição, pelo Decreto nº 5.773 de 2006 e pelo Plano Nacional de Educação (PNAE), que contribuíram para a expansão do sistema e método avaliativo (RIZZO, 2013). A partir dos anos 80 o ensino superior ganhou maior impulso, e sua evolução se estendeu pela década de 90 (BRÜNE; BIDARRA, 2015).

O Decreto nº 5.773 de 2006 diferencia faculdades, centros universitários e universidades por conta do credenciamento que possuem junto ao Ministério da Educação (MEC) (BRASIL, 2018). Atualmente, dividem-se em instituições privadas e públicas – de nível municipal, estadual e federal (BRASIL, 20--).

De qualquer forma, todas as IESs são relevantes no que concerne ao capital social, econômico e humano. Isso porque o primeiro implica no desenvolvimento social por meio de projetos, pesquisas e de extensão com foco na sociedade, enquanto o econômico se dá por meio do desenvolvimento das cidades e regiões em que estão inseridas (BRÜNE; BIDARRA, 2015). Por fim, as universidades são importantes para o capital humano porque além de contribuir com sua formação – ao transmitirem conhecimentos e competências –, também concentram pessoal qualificado, representado pelos técnicos especializados, docentes mestres e doutores que ali atuam (BRÜNE, 2015).

2.2 GESTÃO DE PESSOAS

As organizações têm dado mais valor ao seu colaborador e, nesse contexto, a Gestão de Pessoas (GP) se mostra um diferencial quanto ao desempenho que se pretende atingir (MONTEIRO *et al.*, 2015). Isso porque o fortalecimento da relação mantida com o funcionário gera um ambiente propício para compartilhar conhecimentos, enriquecer o capital coletivo, tornar a empresa mais inovadora e lhe possibilitar melhor desempenho no mercado (POSPICHIL *et al.*, 2018).

Um modelo de GP se desenha estrategicamente com a presença de seis políticas (DEMO, 2012) – como mostra o Quadro 1, junto ao seu significado correspondente.

Quadro 1 – Políticas e práticas de Recursos Humanos

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

Fonte: Demo (2012).

A importância das políticas e práticas de RH se deve ao fato de contribuir para um maior bem-estar das pessoas, permitindo-lhes ter maior realização pessoal e profissional (DEMO, 2012). Ademais, as práticas permitem a promoção de desenvolvimento e integração de pessoas, satisfação de atuar na organização, atrair talentos – e mantê-los –, melhorar a imagem da entidade e, ainda, obter desempenho financeiro quando há investimento socioambiental (ALVARES; SOUZA, 2016).

2.3 POLÍTICAS E PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

O sistema universitário vem se expandindo nos últimos anos, no Brasil, sendo que, com a criação de novos cursos e exigências, é preciso que as IESs adotem estratégias que viabilizem sua missão (BRITO; BOLSON, 2014).

Nesse contexto, são vários os estudos que demonstram interesse em abordar a percepção do docente em relação às políticas e práticas de RH da instituição em que atua. Prova disso foram os realizados por Oliveira *et al.* (2017), com foco nas práticas de GP voltadas à temática da sustentabilidade, por Campos, Medeiros e Melo (2018), com ênfase na Comunidade de Prática (CoP), por Jesus e Rowe (2015), sob a perspectiva da justiça organizacional e, ainda, por Davoglio, Spagnolo e Santos (2017), que consideraram a motivação do profissional em se manter na profissão por meio de fatores extrínsecos e intrínsecos.

Com esses achados, as instituições podem implementar ações que favoreçam a motivação do docente e sua permanência na carreira (DAVOGLIO; SPAGNOLO; SANTOS, 2017), motivo pelo qual este estudo abordou a percepção do docente a partir das seis políticas e práticas de RH. Indubitavelmente, isso contribui para que se tenha um melhor panorama a respeito das instituições estudadas.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa de natureza quantitativa é assim caracterizada quando seu objetivo é descobrir e verificar relações entre as variáveis (BEUREN, 2010; MALHOTRA, 2001), enquanto a bibliográfica, a partir de consultas em livros e artigos científicos inerentes ao tema abordado, permite aos pesquisadores conhecer o que já foi publicado a respeito do assunto (FONSECA, 2002).

A pesquisa ainda pode apresentar caráter não experimental, paramétrica, transversal (MALHOTRA, 2001; HAIR JUNIOR *et al.*, 2009) e descritiva, sendo esta última a que descreve as características de determinada população ou fenômeno por meio de técnicas padronizadas de coletas de dados, como por exemplo, através de questionários (GIL, 2007). A pesquisa assume um caráter de levantamento – *survey* – quando ela se dá de maneira autoadministrada, ou seja, o respondente consegue

compreender a pesquisa e realizá-la sem o auxílio do pesquisador (BOTELHO; ALMEIDA, 2006).

Dessa forma, este estudo é bibliográfico, de natureza quantitativa, caráter não experimental, paramétrica, transversal, descritiva e com levantamento – *survey*. Seu universo de pesquisa foi de 506 professores ativos, de 11 IESs comunitárias e privadas de SC, senso que a participação destes foi livre, voluntária e com preservação de suas identidades.

A Tabela 1 indica a IES estudada, bem como a frequência e o percentual de respondentes de cada uma delas.

Tabela 1 – Perfil da Instituição e dos respondentes em relação à sua frequência e porcentagem

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

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Nota-se, pela Tabela 1, que há predomínio de participação de funcionários das IESs 5 e 11, explicado em parte devido a uma maior divulgação da pesquisa nessas Instituições, muito embora também a disposição das pessoas em participar e responder aos questionários tenha contribuído para isso.

Para a coleta dos dados utilizou-se a Escala de Políticas e Práticas de Recursos Humanos (EPPRH), em sua versão completa (DEMO *et al.*, 2014). O modelo da escala foi do tipo likert de 5 pontos que varia de 1 – discordância total com a afirmativa – até 5, que seria a concordância total com a afirmativa. A escala foi composta de 40 questões fechadas, das quais 10 se referiam ao perfil do respondente.

Este tipo de escala necessita de uma amostragem mínima de 400 sujeitos para atender aos quesitos de confiabilidade na pesquisa (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009) e, sendo assim, o estudo atendeu ao quesito, uma vez que considerou 506 sujeitos.

A formatação e divulgação da escala se deu por meio do Google Forms, cuja ferramenta se volta justamente a pesquisas *online* de domínio público. O questionário foi enviado por *e-mail* aos assessores de imprensa das IESs, para que fosse encaminhando aos seus colaboradores. A pesquisa se iniciou em 2 de fevereiro de 2019 e foi encerrada em 30 de março do mesmo ano.

Para a análise dos resultados da EPPRH, as questões foram divididas conforme preconizam Demo *et al.* (2014): (1) processo de recrutamento e seleção, (2) envolvimento, (3) treinamento, desenvolvimento e educação, (4) condições de trabalho, (5) avaliação de desempenho e competências e (6) remuneração e recompensas.

Os Quadros 2 a 7 apresentam as dimensões e as assertivas utilizadas neste estudo.

Quadro 2 – Dimensão “recrutamento e seleção”, questões e assertivas utilizadas neste estudo

Dimensão	Questão	Assertiva
Processo de recrutamento e seleção	RECRU1	Os processos de recrutamento (externo e interno) de candidatos a ocuparem vagas na organização onde eu trabalho são amplamente divulgados.
	RECRU2	Os processos seletivos da organização onde eu trabalho são disputados, atraindo pessoas competentes.
	RECRU3	Os testes de seleção da organização onde eu trabalho são conduzidos por pessoas capacitadas e imparciais.
	RECRU4	A organização onde eu trabalho utiliza-se de vários instrumentos de seleção (por exemplo, processo seletivo, entrevistas, provas, etc.).
	RECRU5	A organização onde eu trabalho divulga aos candidatos informações a respeito das etapas e critérios do processo seletivo.
	RECRU6	A organização onde eu trabalho comunica aos candidatos seu desempenho ao final do processo seletivo.

Fonte: Adaptado de Demo *et al.* (2014).

Quadro 3 – Dimensão “envolvimento”, questões e assertivas utilizadas neste estudo

Dimensão	Questão	Assertiva
Envolvimento	ENVOL1	A organização onde eu trabalho acompanha a adaptação dos seus colaboradores aos seus cargos.
	ENVOL2	A organização onde eu trabalho se preocupa com meu bem-estar.
	ENVOL3	A organização onde eu trabalho me trata com respeito e atenção.
	ENVOL4	A organização onde eu trabalho procura conhecer minhas necessidades e expectativas profissionais.
	ENVOL5	A organização onde eu trabalho estimula a minha participação nas tomadas de decisão e resolução de problemas.
	ENVOL6	A organização onde eu trabalho incentiva a integração de seus colaboradores (por exemplo, confraternizações, eventos sociais e esportivos, etc.).
	ENVOL7	A organização onde eu trabalho reconhece o trabalho que faço e os resultados que apresento (por exemplo, elogios, matérias em jornais internos, etc.).
	ENVOL8	Esta questão trata-se apenas para termos ciência de que o participante está atento.
	ENVOL9	Na organização onde eu trabalho, os colaboradores e suas chefias desfrutam da troca constante de informações para o bom desempenho das funções.
	ENVOL10	Na organização onde eu trabalho, há um clima de compreensão e confiança dos chefes em relação aos seus colaboradores.
	ENVOL11	Na organização onde eu trabalho, há um clima de confiança e cooperação entre os colegas de trabalho.
	ENVOL12	A organização onde eu trabalho privilegia a autonomia na realização das tarefas e tomada de decisões.

Fonte: Adaptado de Demo *et al.* (2014).

Quadro 4 – Dimensão “treinamento, desenvolvimento e educação”, questões e assertivas utilizadas neste estudo

Dimensão	Questão	Assertiva
Treinamento, desenvolvimento e educação	TREIN1	Na organização onde eu trabalho, há coerência entre discurso e práticas gerenciais.
	TREIN2	A organização onde eu trabalho me ajuda a desenvolver as competências necessárias à boa realização das minhas funções (por exemplo, treinamentos, participação em congressos, etc.).
	TREIN3	A organização onde eu trabalho investe em meu desenvolvimento e educação, propiciando meu crescimento pessoal e profissional de forma ampla (por exemplo, patrocínio total ou parcial de graduações, pós-graduações, cursos de línguas, etc.).
	TREIN4	Eu consigo aplicar no meu trabalho os conhecimentos e comportamentos aprendidos nos treinamentos/eventos de que participo.
	TREIN5	A organização onde eu trabalho estimula a aprendizagem e a produção de conhecimento.
	TREIN6	Na organização onde eu trabalho, as necessidades de treinamento são levantadas periodicamente.

Fonte: Adaptado de Demo *et al.* (2014).

Quadro 5 – Dimensão “condições de trabalho”, questões e assertivas utilizadas neste estudo

Dimensão	Questão	Assertiva
Condições de trabalho	CONDTRA1	Na organização onde eu trabalho, os treinamentos são avaliados pelos participantes.
	CONDTRA2	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a minha saúde e qualidade de vida.
	CONDTRA3	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios básicos (por exemplo, plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, etc.).
	CONDTRA4	A organização onde eu trabalho me oferece benefícios complementares (por exemplo, convênios com academias, clubes e outros estabelecimentos, espaços de convivência/descanso, etc.).
	CONDTRA5	Na organização onde eu trabalho, existem ações e programas de prevenção de acidentes e enfrentamento de incidentes.
	CONDTRA6	A organização onde eu trabalho preocupa-se com a segurança de seus colaboradores, controlando o acesso de pessoas estranhas na empresa.

Fonte: Adaptado de Demo *et al.* (2014).

Quadro 6 – Dimensão “avaliação de desempenho e competências”, questões e assertivas utilizadas neste estudo

Dimensão	Questão	Assertiva
Avaliação de desempenho e competências	DESCOMP1	As instalações e as condições físicas (iluminação, ventilação, ruído e temperatura) do local onde eu trabalho são ergonômicas (adequadas e confortáveis).
	DESCOMP2	A organização onde eu trabalho realiza avaliações de desempenho e competências periodicamente.
	DESCOMP3	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia as decisões sobre promoções e aumento de salário.
	DESCOMP4	Na organização onde eu trabalho, a avaliação de desempenho e competências subsidia a elaboração de um plano de desenvolvimento dos colaboradores.
	DESCOMP5	Na organização onde eu trabalho, os critérios e os resultados da avaliação de desempenho e competências são discutidos com os colaboradores.

Fonte: Adaptado de Demo *et al.* (2014).

Quadro 7 – Dimensão “remuneração e recompensas”, questões e assertivas utilizadas neste estudo

Dimensão	Questão	Assertiva
Remuneração e recompensas	REMRECOM1	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as oferecidas no mercado (público ou privado) para a minha função.
	REMRECOM2	A organização onde eu trabalho me oferece remuneração compatível com as minhas competências e formação/escolaridade.
	REMRECOM3	Na organização onde eu trabalho, recebo incentivos (por exemplo, promoções/funções comissionadas, bônus/prêmios/gratificações, etc.).
	REMRECOM4	Na definição de seu sistema de recompensas, a organização onde eu trabalho considera as expectativas e sugestões de seus colaboradores.
	REMRECOM5	Na organização onde eu trabalho, minha remuneração é influenciada pelos meus resultados.

Fonte: Adaptado de Demo *et al.* (2014).

O questionário foi composto por outros nove questionamentos – como consta no Quadro 8 –, tendo por objetivo conhecer o perfil do respondente. A questão “nome da IES que atua” foi utilizada como variável dependente na regressão.

Quadro 8 – Perguntas e perfil do respondente

	Perguntas
Perfil do Respondente	Gênero
	Faixa etária
	Estado civil
	Escolaridade
	Área de formação/profissão (administração/pedagogia/engenharia etc.)
	Nome da IES que atua
	Área de atuação na IES
	Se na área acadêmica, quantidade de horas dedicadas
	Tempo de serviço na IES atual

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Os dados obtidos foram colocados no Excel, e analisados pelo método estatístico de regressão linear múltipla, utilizando-se para isso do *software Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*, versão 22. Ademais, foi realizado o teste de confiabilidade Alpha de Cronbach, a partir do mesmo programa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados foram analisados e categorizados em cinco diferentes etapas: (4.1) perfil dos respondentes, (4.2) teste de confiabilidade, (4.3) análise descritiva, (4.4) Correlação de Pearson e (4.5) regressão linear múltipla.

4.1 PERFIL DOS RESPONDENTES

A mostra foi predominantemente feminina, com a participação de 306 (60,50%) mulheres e 199 (39,30%) homens. A faixa etária se concentrou entre 26 e 37 (39,80%) anos, entre 38 e 51 (34,60%) anos, entre 52 e 68 (17,40%) anos, com até 25 (8,50%) anos e com mais de 68 (0,60%) anos de idade. A maioria (68,30%) da amostra é casada, enquanto uma minoria (31,70%) se divide entre solteiros, viúvos e divorciados.

Grande parte relatou ter 10 (53,70%) anos de tempo de serviço, e uma menor parcela tem mais de 10 (46,30%) anos. Sobre o nível de instrução, 74 (14,60%) são doutores, 163 (32,20%) são mestres, 185 (36,60%) são pós-graduados e 85 (16,50%) são apenas graduados. A formação dos participantes foi diversa, porém, as áreas mais citadas foram: Administração (19,8%), Engenharia (11,3%), Direito (7,6%),

Ciências Contábeis (5,6%), Psicologia (4,9%), Ciências Biológicas (4,4%) e Comunicação Social (3,9%).

4.2 TESTE DE CONFIABILIDADE

Para determinar a confiabilidade dos dados, foi escolhido o método de estimativa de confiabilidade denominado Alpha de Cronbach pois, segundo Brown (1998), é uma das estimativas de confiabilidade mais utilizadas e mais comumente relatadas na literatura.

Nesse sentido, o teste de confiabilidade – do qual resultou em uma confiabilidade de 88% – foi realizado considerando as seis dimensões deste estudo: (1) processo de recrutamento e seleção, (2) envolvimento, (3) treinamento, desenvolvimento e educação, (4) condições de trabalho, (5) avaliação de desempenho e competências e (6) remuneração e recompensas.

4.3 ANÁLISE DESCRITIVA

A Tabela 2 apresenta os resultados da análise descritiva.

Tabela 2 – Resultados sintetizados da análise descritiva

	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio Padrão	Variância
Processo de recrutamento e seleção	506	1,414	3,978	2,69697	0,455454	0,207
Envolvimento	506	1,122	5,000	3,61605	0,851884	0,726
Treinamento, desenvolvimento e educação	506	1,000	5,000	3,65993	0,947289	0,897
Condições de trabalho	506	1,219	5,000	3,48443	0,929033	0,863
Avaliação de desempenho e competências	506	1,000	5,000	3,13724	1,131928	1,281
Remuneração e recompensas	506	1,000	5,000	2,82410	1,079761	1,166
N válido (de lista)	506					

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pela Tabela 2 é possível perceber que todas as dimensões estudadas se encontram acima da média (2,5), tendo por base a escala utilizada – a likert de 5 pontos. Os escores apresentados indicam uma concordância dos respondentes em relação às assertivas constantes no questionário, muito embora pode-se observar que as percepções acerca do “processo de recrutamento e seleção” e da “remuneração e

recompensas” são as que têm os escores mais baixos. A pontuação mais alta, por sua vez, tem uma pontuação de 3,65, que se refere à dimensão de “treinamento, desenvolvimento e educação”.

Em relação à variável “remuneração e recompensas”, a média de 2,82 também indica que os respondentes não percebem o reconhecimento como compatível aos esforços. No entanto, trata-se de uma dimensão relativamente difícil de ser mensurada, já que os indivíduos naturalmente sempre desejam receber mais.

Embora as médias das dimensões estudadas tenham ficado acima de 2,5, ainda é preciso trabalhar as práticas de RH das IESs pesquisadas, principalmente às relacionadas ao “processo de recrutamento e seleção” e à “remuneração e recompensas”. Isso porque o processo de recrutamento e seleção, quando mal realizado, impacta de maneira negativa nas organizações, por conta de maiores custos de treinamento e frustração – por parte do colaborador e da própria organização, em função das dificuldades de adaptação do docente à instituição de ensino –, o que provavelmente vai gerar uma desmotivação e implicações no processo de avaliação de desempenho.

4.4 CORRELAÇÃO DE PEARSON

A Tabela 3 mostra a Correlação de Pearson.

Tabela 3 – Correlação de Pearson

Dimensão	Dimensão						
	IES	Processo de recrutamento e seleção	Envolvimento	Treinamento, desenvolvimento e educação	Condições de trabalho	Avaliação de desempenho e competências	Remuneração e recompensas
IES	1,000	0,330*	0,122*	0,167*	0,431*	0,216*	0,207*
Processo de recrutamento e seleção		1,000	0,043	0,054	0,184*	0,053	0,039
Envolvimento			1,000	0,832*	0,714*	0,715*	0,650*
Treinamento, desenvolvimento e educação				1,000	0,718*	0,715*	0,636*
Condições de trabalho					1,000	0,720*	0,664*
Avaliação de desempenho e competências						1,000	0,732*
Remuneração e recompensas							1,000

Legenda: (*) Significância a um nível de 99%.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

É possível notar que a variável “treinamento, desenvolvimento e educação” está 83% correlacionada à de “envolvimento” – o que mostra uma forte relação entre ambas. Isso pode ser explicado pelo fato de que quanto mais treinado está o colaborador, mais este se alinha aos propósitos e objetivos organizacionais.

A variável “condições de trabalho” se relaciona em 71% às variáveis “envolvimento” e “treinamento, desenvolvimento e educação”. De igual forma, a relação percebida entre as três dimensões revela que quanto mais treinado está o funcionário, mais este se envolve com os propósitos institucionais, o que contribui para uma melhoria das condições e trabalho, por meio da redução de conflitos e melhoria do clima organizacional. Isso porque todos sabem o que devem fazer e de que forma contribuir para aprimorar os resultados.

A “avaliação de desempenho e competências”, por sua vez, se relaciona entorno de 70% com as variáveis “envolvimento”, “treinamento, desenvolvimento e educação” e “condições de trabalho”.

Por fim, a variável “remuneração e recompensas” se relaciona aproximadamente em 65% com as de “treinamento, desenvolvimento e educação”, “avaliação de desempenho e competências” e “remuneração e recompensas”. Essas variáveis estão relacionadas porque quanto mais o funcionário está treinado, melhores serão os resultados que o docente obterá em sua avaliação de desempenho, percebendo, deste modo, que deveria ser mais bem recompensado.

Destaca-se, também, que a variável “processo de recrutamento e seleção” praticamente não possui relação com as demais, exceto pela de “condições de trabalho”, com a qual se relaciona em 18%.

4.5 REGRESSÃO LINEAR MÚLTIPLA

Na quarta etapa desta pesquisa realizou-se a regressão linear múltipla e, para isso, utilizou-se como variável dependente a “IES”, enquanto as demais dimensões – “processo de recrutamento e seleção”, “envolvimento”, “treinamento, desenvolvimento e educação”, “condições de trabalho”, “avaliação de desempenho e competências” e “remuneração e recompensas” foram dadas como independentes. Os resultados podem ser visualizados na Tabela 4.

Tabela 4 – Resumo do modelo^b

Modelo	R	R quadrado	R quadrado ajustado	Erro padrão da estimativa
1	0,554 ^a	0,307	0,299	2,5125

Legenda:

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

b – Variável dependente: IES.

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Pela Tabela 4 é possível perceber um índice de correlação (R) de 0,554, com coeficiente de determinação (R²) de 0,307, significando que a percepção que os docentes possuem a respeito das políticas de RH – aqui representadas em seis dimensões – podem ser em 30% explicadas por suas diferenças entre as instituições

pesquisadas. A divergência restante não pode ser explicada porque outras variáveis não foram analisadas no presente estudo.

Os coeficientes podem ser visualizados na Tabela 5.

Tabela 5 – Coeficientes

Modelo	Coeficientes não padronizados		Coeficientes Padronizados	t	Sig.	Estatísticas de Colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF*
(Constante)	1149	0,812	-	1,415	0,158	-	-
Processo de recrutamento e seleção	1,499	0,253	0,227	5,927	0,000	0,943	1,061
Envolvimento	-1049	0,256	-0,298	-4,099	0,000	0,263	3,803
Treinamento, desenvolvimento e educação	-0,180	0,230	-0,057	-0,784	0,433	0,264	3,789
Condições de trabalho	2094	0,204	0,648	10,256	0,000	0,347	2,880
Avaliação de desempenho e competências	-0,039	0,174	-0,015	-0,226	0,821	0,323	3,095
Remuneração e recompensas	0,021	0,161	0,007	0,128	0,898	0,412	2,429

Legenda:

* Fator de Inflação da Variância (VIF).

Fonte: Dados da pesquisa (2019).

Em relação às variáveis independentes, foi observada a significância, cujos valores devem ser menores que 0,05, enquanto o VIF deve possuir valores abaixo de 5, de modo que as variáveis ausentes de multicolinearidade sejam selecionadas. Dada a análise, as dimensões que se referem ao “treinamento, desenvolvimento e educação”, “avaliação de desempenho e competências” e “remuneração e recompensas” não apresentaram significância a nível de 0,05, o que leva a concluir que as mesmas não são impactadas pelas políticas de RH da instituição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A GP em muito contribui com a organização e com os funcionários que nela atuam, até mesmo em IESs, nas quais se encontram os docentes – importantes profissionais que transmitem conhecimento aos que ali estudam. Por vezes, contudo, muitos são os fatores que podem comprometer sua permanência na docência, motivo pelo qual é preciso motivá-los a continuar na carreira.

Nesse sentido, este estudo teve por objetivo analisar a percepção dos professores de 11 IESs comunitárias e privadas em SC, em relação às seis políticas e práticas de RH: (1) processo de recrutamento e seleção, (2) envolvimento, (3) treinamento, desenvolvimento e educação, (4) condições de trabalho, (5) avaliação de desempenho e competências e (6) remuneração e recompensas.

A partir dos questionários, foi possível levantar o perfil de 506 respondentes, que se caracterizou em grande parte por mulheres, com profissionais com idade entre 26 e 37 anos, casados, com 10 anos de tempo de serviço, mestres e formados em Administração.

Com a análise dos resultados, foi possível concluir que ainda é preciso trabalhar algumas práticas de RH das IESs pesquisadas: “processo de recrutamento e seleção” e “remuneração e recompensas”. As variáveis que mais fortemente se relacionaram foram “treinamento, desenvolvimento e educação” e “envolvimento”, o que leva a crer que quanto mais o colaborador está treinado, mais este se dedica aos propósitos organizacionais. A percepção dos docentes foi variável de acordo com a instituição em que atua, e isso pode ser explicado pelos seus diferentes contextos organizacionais.

O estudo é relevante às IESs porque a partir dele estas podem fundamentar suas políticas e práticas de RH, tendo por foco a motivação de seus docentes. Isso porque, investir na satisfação do professor que ali atua é investir no sucesso da instituição. Ademais, a pesquisa se mostrou mais completa em relação às outras semelhantes, porque considerou mais políticas e práticas de RH do que as demais, tornando-a mais completa.

A pesquisa não apresentou limitações, mas como sugestão de um estudo futuro, pode-se mencionar algum que contemple todas as IESs de SC, de forma que haja um panorama melhor em relação à percepção do docente pelo Estado, inclusive quanto às suas diferenças institucionais – se pública ou privada. Se dessa maneira, é possível diagnosticar de maneira mais abrangente como se dá tal percepção, até porque, como verificado, seus contextos são diferentes, e detectar suas divergências pode permitir um aprimoramento nas políticas e práticas de RH por elas implantadas – e seu êxito.

REFERÊNCIAS

- ALVARES, K. P.; SOUZA, I. M. Sustentabilidade na Gestão de Pessoas: práticas e contribuições às organizações. **Revista Gestão Organizacional**, [Chapecó], v. 9, n. 2, p. 24-38, maio/ago. 2016. Disponível em: <<http://pegasus.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/3285>>. Acesso em: 20 maio 2019.
- BEUREN, I. M. (org.). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BOOG, M. C. F.; CASTRO, A. P. **Manual de gestão de pessoas e equipes**. 5. ed. São Paulo: Gente, 2002. v. 1.
- BOTELHO, D.; ALMEIDA, A. R. D. Construção de questionários. In: BOTELHO, D.; ZOUAIN, D. M. (Org.). **Pesquisa quantitativa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 90-108.
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Denominações das Instituições de Ensino Superior (IES)**. Brasília, [20--]. Disponível em: <http://www.dce.mre.gov.br/nomenclatura_cursos.html>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- BRASIL. Ministério da Educação (MEC). **Instituições de Educação Superior**. Brasília, [2018?]. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/component/tags/tag/31880-instituicoes-de-educacao-superior>>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- BRITO, L. M. P.; BOLSON, S. B. Gestão do conhecimento: estudo em uma instituição privada de Ensino Superior. **Rabuno**, [Lagoa Nova], v. 6, n. 2, p. 77-87, abr./set. 2014. Disponível em: <<https://repositorio.unp.br/index.php/raunp/article/view/561>>. Acesso em: 16 abr. 2019.
- BROWN, J. D. Canto de estatística: perguntas e respostas sobre estatísticas de testes de idiomas: Confiabilidade e tempo de teste de cloze. **Shiken: JALT Testing & Evaluation Boletim SIG**, v. 2, n. 2, p. 19-22, 1998.
- BRÜNE, S. **Instituições de ensino superior e desenvolvimento: o caso do programa REUNI**. 2015. 129 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional e Agronegócio) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Toledo, 2015. Disponível em: <<http://tede.unioeste.br/bitstream/tede/2191/1/Sabrina%20Brune.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2020.
- BRÜNE, S.; BIDARRA, Z. S. Instituições de Ensino Superior e desenvolvimento: impactos econômicos de curto prazo de universidades federais do oeste paranaense. **Revista Brasileira de Pós-Graduação**, Brasília, v. 12, n. 28, p. 537-560, ago. 2015. Disponível em: <<http://ojs.rbpg.capes.gov.br/index.php/rbpg/article/view/780/pdf>>. Acesso em: 16 abr. 2019.

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

DAVOGLIO, T. R.; SPAGNOLO, C.; SANTOS, B. S. Motivação para a permanência na profissão: a percepção dos docentes universitários. **Psicologia Escolar e Educacional**, [Maringá], v. 21, n. 2, p. 175-182, maio/ago. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/pee/v21n2/2175-3539-pee-21-02-00175.pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

DEMO, G. **Políticas de gestão de pessoas nas organizações**: estado da arte, produção nacional, agenda de pesquisa, medidas e estudos relacionais. São Paulo: Atlas, 2012.

DEMO, G. *et al.* Políticas e práticas de recursos humanos. *In*: SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). **Novas medidas do comportamento organizacional**: ferramenta de diagnóstico e de gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

FAÇANHA, C. *et al.* Trabalho docente e as influências de forças coercitivas: um estudo em uma universidade privada. **Teoria e Prática em Administração**, [João Pessoa], v. 9, n. 1, p. 92-104, [jan./jun. 2019]. Disponível em: <<https://periodicos.ufpb.br/ojs/index.php/tpa/article/view/37140/22338>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

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

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

HAIR JUNIOR, J. F. *et al.* **Análise multivariada de dados**. Porto Alegre: Bookman, 5. ed. 2009.

JESUS, R. G.; ROWE, D. E. O. Percepção de políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional: o papel mediador da percepção de justiça organizacional. **Tourism & Management Studies**, [Faro], v. 11, n. 2, p. 211-218, 2015. Disponível em: <<http://www.scielo.mec.pt/pdf/tms/v11n2/v11a2n25.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2020.

LIMA, C. C. A.; ROWE, D. E. O. Percepção das políticas de gestão de pessoas e comprometimento organizacional em uma universidade pública. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 12, n. 4, p. 118-137, set./dez. 2019. Disponível em: <<https://pdfs.semanticscholar.org/2d4b/900ac9618737baff8e32791a63589d95c2b2.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

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

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

MOREIRA, M. G.; SILVA, A. H.; GOMES, M. E. R. Percepção de sucesso na carreira: um estudo com docentes de universidades federais do Rio Grande do Sul. **Pretexto**, Belo Horizonte, v. 19, n. 3, p. 63-80, jul.-set. 2018. Disponível em: <http://fumec.br/revistas/pretexto/article/view/4762/artigo_4_3_2018.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2020.

OHMAE, K. ***End of the nation state: the rise of regional economies***. New York: Touchstone, 1996. 224 p.

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

POSPICHIL, B. *et al.* Capital intelectual individual e coletivo: estudo em uma indústria química. **Revista de Ciências da Administração**, [Florianópolis], v. 20, n. 51, p. 8-25, nov. 2018. Disponível em: <<file:///C:/Users/diana/OneDrive/%C3%81rea%20de%20Trabalho/1.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

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

SANTOS, M. C. M. **Gestão do trabalho docente e percepção das condições de saúde dos docentes de ensino superior**. 2019. 84 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento nas Organizações) – Centro Universitário Cesumar, Maringá, 2019. Disponível em: <<http://rdu.unicesumar.edu.br/bitstream/123456789/5996/1/MICHELLE%20CARDOSO%20MACHADO%20DOS%20SANTO S.pdf>>. Acesso em: 16 ago. 2020.

Artigo recebido em: 10/08/2020

Artigo aprovado em: 28/11/2020

Artigo publicado em: 08/12/2020