

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO**

**Paschoal Palombino Primo**

**Gestão Estratégica de Pessoas para Pesquisadores que Atuam nos Programas  
de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de IES Privadas da Região  
Metropolitana da Grande São Paulo.**

**São Caetano do Sul**

**2012**

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - MESTRADO**

**Gestão Estratégica de Pessoas para Pesquisadores que Atuam nos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de IES Privadas da Região Metropolitana da Grande São Paulo.**

**Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado da Universidade Municipal de São Caetano do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.**

**Área de Concentração: Gestão da Regionalidade e das Organizações.**

**Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva**

**São Caetano do Sul**

**2012**

## FICHA CATALOGRÁFICA

Primo, Paschoal Palombino

Gestão estratégica de pessoas para pesquisadores que atuam nos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de instituições de ensino superior privadas da região metropolitana da Grande São Paulo / Paschoal Palombino Primo. -- São Caetano do Sul: USCS / Universidade Municipal de São Caetano do Sul, 2012.

116 f.

Orientador: Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva  
Dissertação (Mestrado) - USCS, Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração, 2012.

1. Gestão de Pessoas. 2. Pesquisador. 3. Universidades Privadas da Grande São Paulo 4. Gestão Estratégica de Pessoas – Tese. I. Oliva, Eduardo de Camargo. II. Universidade Municipal de São Caetano do Sul, Programa de Mestrado em Administração. III. Título

**UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**

Campus II - Rua Santo Antônio, 50 – Centro - São Caetano do Sul – SP

Reitor

Dr. Silvio Augusto Minciotti

Pró-Reitor de Pós-Graduação e Pesquisa

Dr. Eduardo de Camargo Oliva

Coordenadora do Programa de Mestrado em Administração

Dra. Raquel da Silva Pereira

**Banca examinadora constituída pelos professores:**

Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva – Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Prof. Dr. Edson Keiso de Miranda Kubo - Universidade Municipal de São Caetano do Sul.

Profra. Dra. Arilda Schmidt Godoy – Universidade Presbiteriana Mackenzie.

A mente que se abre a uma nova ideia  
jamais voltará ao seu tamanho original  
Albert Einstein

## **AGRADECIMENTOS**

Inicialmente a Deus, por me permitir saúde, condição indispensável para o trabalho e a vida em si.

Meu agradecimento especial ao Prof. Dr. Eduardo de Camargo Oliva, meu orientador, que me instigou e incentivou para que eu continuasse os estudos. Com sabedoria, competência e profissionalismo, norteou o trabalho com valiosas orientações e correções, apoiando-me nos momentos difíceis para que no íntimo eu não desistisse.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, São Paulo, na Linha de Pesquisa, Gestão e Inovação Organizacional (L2), pela dedicação e os conhecimentos que adquiri.

Agradeço a Marlene e a Kátia da Secretaria do PPGA, pela paciência, dedicação e profissionalismo e pronto atendimento em minhas solicitações e dúvidas no âmbito da Secretaria do PPGA.

À Professora Dra. Raquel e ao Professor Dr. Eduardo de Camargo Oliva que me ajudaram nos contatos iniciais de aproximação com os Gestores de Cursos das IES pesquisadas.

Agradeço ao Prof. Edson Kubo pelas valiosas orientações no uso do Atlas/TI.

Aos meus colegas de trabalho Professores, Gaspar, Milton e Marco Pinheiro, pelas valiosas contribuições no pré-teste dos instrumentos de pesquisa, e em especial ao Gaspar, com quem dividi sala, sempre prestativo e gentil em colaborar quando dele precisei.

À minha colega da USCS, Vera Basso, por ter contribuído na fase de aproximação minha com os Gestores de RH das IES pesquisadas.

Aos participantes desta pesquisa, pelo tempo dedicado em ter me concedido as entrevistas e a valiosa contribuição em expor suas ideias sobre o assunto tratado.

Por fim, agradeço a todos que direta e indiretamente contribuíram para a realização do meu trabalho.

Um abraço a todos.

## RESUMO

Esta pesquisa teve como objetivo geral descrever e analisar as Políticas de Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior Privadas da região metropolitana da grande São Paulo, para os docentes pesquisadores dos cursos de Administração Stricto Sensu, reconhecidos e recomendados pela CAPES. Como objetivos específicos, buscou-se identificar as políticas e práticas de gestão de pessoas que estão sendo desenvolvidas por essas instituições para os docentes pesquisadores do Stricto Sensu em Administração e se elas estão alinhadas aos planos de desempenho e órgãos públicos reguladores. Ainda como objetivo específico, analisar se essas políticas e práticas de gestão de pessoas contribuem para a valorização e o desenvolvimento profissional dos pesquisadores dos cursos de Pós-Graduação Stricto-Sensu. Este estudo busca contribuir para um campo pouco estudado da administração das IESPs, tendo em vista, a sua relevância para o desenvolvimento da sociedade em geral e para o conhecimento científico nacional e internacional. Trata-se de um estudo exploratório e qualitativo, em que foram pesquisadas oito instituições de Ensino Superior Privadas da região metropolitana da grande São Paulo, tendo como atores os responsáveis pela gestão dos cursos de Administração Stricto Sensu em Administração, os responsáveis pelas áreas de Recursos Humanos e os docentes pesquisadores, totalizando 30 entrevistas. Com o estudo, verificou-se que as Políticas e Práticas de Gestão de Pessoas adotadas nas instituições pesquisadas e para os fins a que se pretende o estudo, revelaram-se pouco convincentes à luz das abordagens teóricas referenciadas no presente estudo e que pudessem ser classificadas como estratégicas. No entanto, observaram-se algumas práticas de pessoal que sinalizam como sendo contributivas e diferenciadas das práticas gerais do universo pesquisado para os processos de atração, retenção e desenvolvimento dos docentes pesquisadores, alvo deste trabalho.

**Palavras chave:** Gestão Estratégica de Pessoas, Gestão de Pessoas, Pesquisadores.

## **ABSTRACT**

This study aimed to describe and analyze the policies of Personnel Management in Private Higher Education Institutions in the metropolitan region of Sao Paulo, researchers for teachers of Business Administration courses *stricto sensu*, recognized and recommended by CAPES. As specific objectives, we sought to identify policies and practices of personnel management that are being developed by these institutions for faculty researchers *stricto sensu* in Administration and if they are aligned with performance plans and public regulators. Also as a specific objective, to examine whether these policies and practices of personnel management contribute to the enhancement and professional development of researchers of post-graduate *Sensu stricto*. This study seeks to contribute to a little-studied field of administration of IESPs in view of their relevance to the development of society in general and scientific knowledge nationally and internationally. This is an exploratory qualitative study, which were surveyed eight private institutions of higher education in the metropolitan region of Sao Paulo, with the actors responsible for management of the courses in Business Administration *stricto sensu*, those in charge of Human Resources Researchers and teachers, totaling 30 interviews. The study also found that the Policies and Practices of Personnel Management adopted in the institutions surveyed and the purposes for which it intends to study, proved to be unconvincing in the light of theoretical approaches referenced in this study and that could be classified as strategic. However, it noted some personnel practices that signal to be distinguished from contributory and general practices of the universe surveyed for the processes: attraction, retention and development of faculty researchers, target of this work.

**Keywords:** Strategic People Management, Personnel Management, Researchers.



## LISTA DE QUADROS

<b>Quadro 1-</b> Definição dos papéis de RH.....	23
--	----

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1-</b> Papéis de RH na construção de uma organização competitiva.....	22
<b>Figura 2-</b> Evolução de Titulação de Mestres e Doutores no Brasil.....	34
<b>Figura 3-</b> Codificação Gestores de Curso.....	53
<b>Figura 4-</b> Codificação Gestores de RH.....	54
<b>Figura 5-</b> Codificação Pesquisadores.....	54

## LISTA DE TABELAS

<b>Tabela 1-</b> Evolução do número de Instituições da Educação Superior por Categoria Administração – Brasil – 2004-2009.....	34
<b>Tabela 2-</b> Total de Participantes da Pesquisa X Total Previsto no Projeto.....	49
<b>Tabela 3-</b> Tempo médio de atuação dos participantes da pesquisa em suas funções.....	50
<b>Tabela 4-</b> Consolidado geral dos códigos da categoria de gestão de pessoas.....	55

# SUMÁRIO

<b>1- INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 Problematização .....	16
1.2 Objetivo geral.....	17
1.3 Objetivos específicos.....	17
1.4 Justificativa.....	18
1.5 Delimitação do estudo.....	18
1.6 Vinculação à linha de pesquisa.....	19
<b>2 GESTÃO DE PESSOAS</b> .....	20
2.1 Gestão Estratégica de Pessoas.....	24
2.2 Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior (IES).....	29
<b>3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)</b> .....	32
3.1 A tipologia das Instituições de Ensino Superior Brasileiras.....	32
3.2 Evolução do número de IES Brasileiras Pública e Privada.....	33
3.3 Pós-Graduação no Brasil.....	34
3.4 Docente Pesquisador.....	35
<b>4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	39
4.1 Metodologia e tipo de pesquisa.....	39
4.2 Tipos de pesquisa.....	40
4.2.1 Pesquisa exploratória.....	40
4.2.2 Pesquisa descritiva.....	41
4.2.3 Pesquisa qualitativa.....	42
4.3 Delimitação do objeto da pesquisa.....	43
4.4 Procedimentos de coleta de dados.....	44
4.5 Análise e interpretação de dados.....	45
4.6 Codificação e categorização de dados.....	47
4.6.1 Categoria Gestão de Pessoas.....	48
4.7 Participantes da pesquisa.....	49

4.8 Perfil demográfico dos respondentes da pesquisa.....	50
4.9 Processos de Gestão de Pessoas.....	51
4.9.1 Recrutamento e seleção de pessoal.....	51
4.9.2 Aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal.....	51
4.9.3 Compensação e benefícios.....	51
4.9.4 Relações com funcionários e Q.V.T.....	52
4.9.5 Estratégias organizacionais em Gestão de Pessoas.....	52
<b>5. ANÁLISE, INTERPRETAÇÃO E APRESENTAÇÃO DOS DADOS.....</b>	<b>53</b>
5.1 Consolidado geral dos códigos atribuídos à categoria Gestão de Pessoas.	55
5.2 Políticas e/ou práticas de GP na opinião dos Gestores de Cursos.....	63
5.3 Políticas e/ou práticas de GP na opinião dos Gestores de RH.....	73
5.4 Políticas e/ou práticas de GP na opinião dos Pesquisadores.....	80
5.5 Comparação dos resultados com os referenciais teóricos da pesquisa.....	89
5.5.1 Recrutamento e seleção de pessoal.....	89
5.5.2 Aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal.....	91
5.5.3 Compensação e benefícios.....	92
5.5.4 Relações com funcionários e Q.V.T.....	94
5.5.5 Estratégias organizacionais em Gestão de Pessoas.....	95
5.6 Resultados sintéticos do estudo.....	97
<b>6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>98</b>
6.1 Limitações da pesquisa.....	102
<b>7 REFERÊNCIAS.....</b>	<b>103</b>
<b>8 APÊNDICES.....</b>	<b>109</b>
Apêndice I.....	109
Apêndice II.....	111
Apêndice III.....	113
Apêndice IV.....	116

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações contemporâneas exigem, cada vez mais, que a gestão de pessoas esteja estrategicamente alinhada aos objetivos de seus negócios. O capital humano tem sido o diferencial competitivo para o sucesso das organizações, pois é dele que surgem as inspirações para o pensamento, seja ao nível tático, estratégico ou operacional. O crescente reconhecimento da importância do capital humano nas organizações sugere a expressão “gestão de pessoas” por passar a visualizá-la como pessoas, e como tal, portadora de características complexas, diversificadas e que devem ser geridas, lideradas e dirigidas (BARRETO E COSTA, 2010).

Para Bianchi (2008), gerir pessoas virou um desafio de muitas organizações. Garantir o comprometimento e o desenvolvimento do ativo humano para a implementação de objetivos estratégicos e busca de melhores resultados é um processo complexo que deve ser arquitetado (BIANCHI, 2008). Assim, as organizações devem elaborar estratégias, políticas e práticas de gestão de pessoas, bem como desenvolver estruturas de gestão capazes de contribuir com essa gestão.

Silva e Fonseca (2010), ressaltam que o estágio de profissionalização em que se encontram as organizações é um fator relevante a ser considerado para o entendimento das pressões acarretadas pelo ambiente competitivo.

A dinâmica do ambiente mercadológico sugere velocidade de mudanças e um adequado direcionamento estratégico na definição de políticas que contemplem as necessidades organizacionais e humanas.

Ao pesquisar na literatura a gestão de pessoas nas instituições de ensino superior privadas (IESP), depreendeu-se o fato de que a gestão de pessoas, ao oportunizar e viabilizar a capacitação, treinamento e aperfeiçoamento das pessoas, contribui para integrar todo o corpo docente, incluindo-se os docentes pesquisadores e o corpo técnico e administrativo.

Garcia (2006), complementa a importância dos recursos humanos no sentido amplo ao pontuar que, numa instituição de ensino superior, os professores representam o principal elo na cadeia de prestação de serviço. Todavia, usualmente, o setor de Recursos Humanos não se ocupa deles, tendo sua atividade basicamente reduzida a questões operacionais, como emissão de folha de pagamento, controle de férias, entre outras.

Garcia (2006), aponta ainda serem raras as instituições de ensino superior nas quais o setor de Recursos Humanos assume uma postura estratégica comprometida de fato com a geração de agregar valor ao processo educacional, através de consistentes programas de avaliação, certificação e capacitação docente.

Grillo (2001), considera que a gestão de pessoas deve levar em conta a especificidade da Instituição de Ensino Superior (IES) do quadro funcional e incluir todas as categorias: professores, pesquisadores, técnicos e administradores como importantes e relevantes na busca do sucesso da instituição, visando a um tratamento igualitário no estabelecimento de normas, incentivos e no desenvolvimento profissional e pessoal desses colaboradores.

Em levantamentos na literatura feitos nos principais periódicos nacionais - RAM, RAE, RAUSP, CAPES - e nos principais repositórios das universidades - UFRG, UFSC, UFMG, UFB. UFC, UFRG e USP - não se encontraram, nos últimos 5 anos, evidências de pesquisas que tratam especificamente da Gestão Estratégica de Pessoas para docentes pesquisadores das IESP nos Programas de Administração.

No entanto, estudos feitos por Kiste (2001) e Bernardes (2003) apontam para a gestão de pessoas com ênfase ao corpo técnico-administrativo das IES, mas não tratam de forma pontual a gestão estratégica de pessoas para os docentes pesquisadores.

Para Kiste (2001), o crescimento das instituições de ensino superior privadas é algo que não passa despercebido pela sociedade brasileira e, como uma das decorrências desses fenômenos, cresce a preocupação com as questões relacionadas à gestão desse tipo de organização.

Para Leite e Albuquerque (2009), a formulação da missão e dos objetivos da organização, bem como de políticas e planos de ação para alcançá-lo, levam em consideração os impactos das forças do ambiente e a competição, cujo enfoque da gestão estratégica de pessoas pode ser entendido por meio do contrato psicológico entre os indivíduos e as organizações.

O interesse pelo tema deve-se à relevância que a gestão estratégica de pessoas assume no cenário competitivo atual e à importância da função do docente no contexto da instituição de ensino superior, da sociedade e da comunidade científica nacional e internacional.

Com a pesquisa, objetiva-se identificar a existência de políticas e/ou práticas estratégicas de gestão de pessoas voltadas para os docentes pesquisadores do

Stricto Sensu em Administração nas instituições de ensino superior privadas da região metropolitana da grande São Paulo.

### **1.1 Problematização**

Conhecer as políticas estratégicas de gestão de pessoas para os docentes pesquisadores das instituições de ensino superior privadas em cursos de Administração é o problema de pesquisa a ser investigado. No sentido de alcançar a proposta anterior, verificar-se-á a importância do estudo das seguintes questões que possibilitam o encaminhamento deste trabalho.

Qual é a situação das políticas de gestão de pessoas aplicadas junto aos docentes pesquisadores das instituições de ensino superior privadas da região metropolitana da grande São Paulo?

As políticas de gestão de pessoas aplicadas aos docentes pesquisadores estão alinhadas com as estratégias globais de desempenho das IESP?

As IESP investem em planos para a retenção e o desenvolvimento contínuo dos docentes pesquisadores?

As IESP possuem uma política estratégica de remuneração atrelada aos objetivos e metas a serem atingidos?

As IESP trabalham a integração dos pesquisadores aos demais docentes da Instituição para o desenvolvimento da interação social no contexto das relações de trabalho?

Ao investigar o tema, deparou-se com muitas pesquisas que dão ênfase a temas relacionados à área de gestão de pessoas das IES, como: competências docentes, formação e qualificação de professores de graduação, avaliação institucional, motivação, gestão do conhecimento, clima organizacional, stress, entre outros. No entanto, tais pesquisas tratam a gestão de pessoas nas IES de forma ampla.

Santos (2010), pesquisou as políticas de gestão de pessoas numa instituição de ensino superior confessional sem fins lucrativos e concluiu que a instituição estudada não possui uma política clara sobre a gestão dos seus docentes, mas está se estruturando para elaborá-la, porém, algumas das ações estabelecidas no PDI (2002) já foram efetivadas. Atualmente, a IES busca implementar outras estratégias como a formação contínua do docente e cursos on-line para capacitação dos



gestores, a fim de que os mesmos possam elaborar uma política de Recursos Humanos (SANTOS, 2010).

A partir dessas constatações, o tema gestão estratégica de pessoas para os docentes pesquisadores nas IESP da região metropolitana da grande São Paulo, nos programas de Administração reconhecidos e recomendados pela CAPES constitui-se objeto de investigação deste pesquisador. As principais razões para a realização deste estudo é que poucos ou quase nenhum estudo científico e específico sobre o tema proposto foram realizados nos últimos cinco anos, o que possibilitará ampliar o conhecimento científico sobre a gestão estratégica de pessoas nas instituições de ensino superior (IES). Pretende-se também uma contribuição prática, cujos resultados poderão servir como base ou fonte de informações para o corpo diretivo das próprias instituições pesquisadas.

## **1.2 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é descrever e analisar as Políticas de Gestão Estratégica de Pessoas nas instituições de ensino superior Privada (IESP) da região metropolitana da grande São Paulo para os cursos de Administração Stricto Sensu, reconhecidos e recomendados pela CAPES.

## **1.3 Objetivos específicos**

1. Identificar as políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas que estão sendo desenvolvidas e/ou praticadas nas IESP da região metropolitana da grande São Paulo, para os docentes pesquisadores dos cursos de Administração, reconhecidos e recomendados pela CAPES.
2. Verificar se essas políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas estão alinhadas aos planos de desempenho da IESP junto aos órgãos públicos reguladores.
3. Analisar se essas políticas e práticas de gestão estratégica de pessoas contribuem para a valorização e o desenvolvimento profissional dos pesquisadores dos cursos de Pós-Graduação Stricto-Sensu.

#### **1.4 Justificativa**

A gestão de pessoas tem se configurado num assunto importante, tanto para referenciar aspectos da natureza humana quanto para o contexto organizacional. Por isso, há necessidade de novos estudos e a compreensão do que se entende efetivamente por gestão estratégica de pessoas, na prática.

O segmento de educação superior cresceu significativamente nos últimos anos e, pela complexidade e exigência do mercado, impõe uma série de mudanças nos estilos de gestão das IESP para que elas obtenham vantagens competitivas. Os estudos realizados pelos autores Kiste (2001) e Bernardes (2003) confirmam a importância de um planejamento estratégico, no qual a área de gestão de pessoas figura como relevante nas instituições de ensino superior, deixando de ser burocrática e formal para gradativamente assumir desafios dos objetivos estratégicos impostos à educação superior.

Por tratar-se de um trabalho realizado dentro da linha de pesquisa Gestão e Inovação Organizacional, este irá contribuir para a construção de conhecimento nas áreas de Administração, Recursos Humanos e Comportamento Organizacional, e para o avanço do conhecimento existente sobre o assunto no contexto brasileiro.

#### **1.5 Delimitação do Estudo**

O estudo foi realizado na região metropolitana da grande São Paulo e objetivou identificar e analisar a Gestão Estratégica de Pessoas das instituições de ensino superior privadas, enfatizando o ponto de vista dos gestores de Recursos humanos das instituições, docentes pesquisadores e os responsáveis pelos programas de Administração Stricto Sensu.

Não é pretensão do autor, apresentar um modelo de gestão de pessoas para as instituições de ensino superior, o que poderá ser explorado em pesquisas posteriores, mas trazer a discussão do assunto para a academia, no sentido de contribuir para o desenvolvimento e o aprimoramento dos estudos de pesquisa na área de Administração Organizacional.

## **1.6 Vinculação à Linha de Pesquisa**

A pesquisa realizada está ligada à segunda linha de pesquisa oferecida pelo Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado, denominada Gestão e Inovação Organizacional.

Esta vinculação justifica-se por reunir estudos sobre a gestão e a inovação organizacional focando as diretrizes e práticas das organizações, tendo as áreas funcionais da Administração como sustentação para as articulações com o desenvolvimento da regionalidade.

As pessoas representam importante papel no desempenho organizacional, em especial quando as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas contribuem para o alinhamento estratégico das pessoas aos planos estratégicos das organizações.

O estudo do tema é uma oportunidade de ampliar os conhecimentos relacionados à gestão estratégica de pessoas para o ambiente organizacional educacional.

## 2 GESTÃO DE PESSOAS

A gestão de pessoas no Brasil passou por grandes transformações nas últimas décadas e tem sua origem no modelo de departamento de pessoal “quando os empregados se tornaram um fator de produção, cujos custos deveriam ser administrados tão racionalmente como os custos de outros fatores de produção” (FICHER, 2002, p.19).

Como característica desse modelo, as atividades do departamento de pessoal foram rigidamente condicionadas às questões legais, burocráticas e às diretrizes fixadas pela alta direção e pelos fatores tecnológicos da produção (LACOMBE E BANDASSOLLI, 2004).

Na década de 50, a área de Recursos Humanos foi assegurada como sendo uma fase tecnicista, principalmente pela presença das montadoras de automóveis no país e pelas técnicas de gestão dos Estados Unidos (ALBUQUERQUE, 1987). Segundo o autor, a partir da década de 60, verificou-se a profissionalização da área, com a implantação de áreas específicas de recrutamento, treinamento, cargos e salários, dando início à transformação do departamento. A função de Gerente de Pessoal transforma-se em Gerente de Relações Industriais e depois para Gerente de Recursos Humanos. A criação das novas denominações de funções sugere a existência da necessidade das organizações em distinguir quem cuidaria dos aspectos administrativos da área daquele que cuidaria das questões humanas. Nesse período, deixou-se de focar exclusivamente em aspectos legais e econômicos, passando a incorporar instrumentos e ferramentas específicas para a avaliação de pessoal, que passou a fazer parte da área de Recursos Humanos (SAMMARTINO, 2002).

Segundo Santos (2010), na década de 60 e 70, iniciou-se a valorização do papel das lideranças na administração das relações entre a organização e as pessoas, época em que a área de Recursos Humanos esteve envolvida em atividades que garantissem a criação de uma força de trabalho com representantes das minorias sociais.

Santos (2010, p.65) afirma que

“Os movimentos de reivindicação pela abertura política aliados à insatisfação vinda de setores diversos da sociedade marcaram as décadas de 70 e 80, estes movimentos mostravam-se mais organizados e preocupados com a intensificação das desigualdades sócio-econômicas. Assim, o estado buscou articular o Sistema Nacional de Formação Profissional que incluía várias entidades responsáveis pela formação profissional no país e, além disso, promulgou uma lei de incentivo ao treinamento nas empresas, cujo alcance, na prática, favoreceu gerentes e não o nível operacional.”

O crescente movimento sindical do início da década de 80 obrigou as organizações a efetuar revisões nas estruturas e mudar as práticas de gestão com foco na administração de recursos humanos (CUNHA ET AL, 2007). Nesse sentido, sugeriu-se a ocorrência de mudanças nas bases trabalhadoras com a implementação do “novo sindicalismo”, e o gerente de Recursos Humanos passou a gerenciar a mudança para uma fase mais humanística voltada para os indivíduos e suas relações nos ambientes organizacionais.

Ainda na década de 80, surgiram as técnicas japonesas de gestão da produção, de incentivos ao aumento de produtividade e da melhoria contínua (SANTOS, 2010). Esse fato despertou interesse das organizações para a implantação de práticas de envolvimento e participação dos trabalhadores no processo produtivo, período no qual a área de Recursos Humanos assumiu uma função estratégica na formação da mão-de-obra que, pela adoção de novas tecnologias, exigiu maior capacitação e possibilitou a elevação do nível de educação formal.

A partir da década de 90, as organizações passaram a operar com sistemas dinâmicos, determinísticos e não lineares, que foram os pressupostos da abordagem da Teoria do Caos e da complexidade verificada na época (ALBUQUERQUE 2009). Ainda nessa década surgiu a abordagem de administração do conhecimento, cujo foco recai sobre o capital humano (ALBUQUERQUE, 2009). Nessa linha, supõe-se maior valorização das pessoas, que representam os ativos intangíveis das organizações, fontes geradoras do conhecimento, e que, como tais, necessitam da criação de mecanismos para gerenciá-lo.

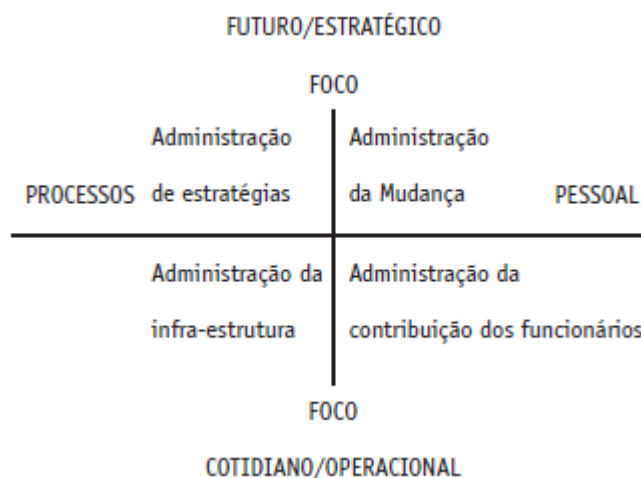
Para Hanashiro, Nassif e Teixeira (2003), o conhecimento e o aprendizado são essenciais para todas as organizações em um ambiente competitivo e gerador

de grandes transformações. Nesse sentido, as pessoas apresentam-se como relevantes e presume-se que assumam papel central no processo de mudança.

Esta fase, ainda em curso, promoveu e vem promovendo grandes mudanças no contexto da gestão de pessoas, que, diante das imposições externas e internas, é obrigada a revisar constantemente as políticas e práticas para adequar-se às questões da atualidade e às necessidades do mercado. (FREITAS, 2010). Assim os profissionais da área de gestão de pessoas precisam alinhar seus planos de ação para criar valor e obter resultados, focando as metas e não as atividades ou trabalho (ULRICH, 1998).

O autor propõe um modelo de múltiplos papéis desempenhados pelos profissionais de Recursos Humanos na criação de valor para a organização.

A figura 1 descreve as metas e os quatro papéis a serem desempenhados pelos profissionais da gestão de pessoas ou Recursos Humanos para que se evidencie na prática essa parceria.



**FIGURA 1: Papéis de RH na construção de uma organização competitiva**

**Fonte: ULRICH, 1998.40**

Os dois eixos representados no modelo de Ulrich (1998) apresentam o foco e as atividades do Gestor de RH. O foco está na ação estratégica e ao mesmo tempo operacional em que o profissional de RH deve atuar numa visão de longo e curto prazo. As atividades focam os papéis que esses profissionais devem desempenhar.

Ainda segundo Ulrich (1998), três pontos são importantes para compreender os papéis dos profissionais de RH. Os resultados a serem atingidos desempenhando cada papel, a metáfora característica ou imagem visual que acompanha cada papel

e as atividades que o profissional de RH deve executar para desempenhar cada papel.

O quadro 1 sintetiza esses pontos para cada um dos papéis identificados na figura 1.

<b>Papel/Função</b>	<b>Resultado</b>	<b>Metáfora</b>	<b>Atividade</b>
<b>Administração de Estratégias de Recursos Humanos</b>	Execução da Estratégia	Parceiro Estratégico	Ajuste das estratégias de RH à estratégia empresarial: 'Diagnóstico organizacional'
<b>Administração da Infraestrutura da empresa</b>	Construção de uma infraestrutura eficiente	Especialista administrativo	Reengenharia dos Processos de Organização: 'Serviços em comum'
<b>Administração da Contribuição dos funcionários</b>	Aumento do envolvimento e capacidade dos funcionários	Defensor dos funcionários	Ouvir e responder aos funcionários: 'Prover recursos aos funcionários'
<b>Administração da Transformação e da Mudança</b>	Criação de uma organização renovada	Agente de Mudança	Gerir a transformação e a mudança: 'Assegurar capacidade para mudança'

#### **Quadro 1: Definições dos Papéis de RH.**

**Fonte:** ULRICH (1998. 41)

Quanto ao papel de parceiro estratégico, em que se verifica o foco da atuação estratégica de RH, o autor sugere que seja feito o alinhamento de suas estratégias e práticas às estratégias da organização, contribuindo para a consecução de objetivos e resultados, garantindo o sucesso da empresa.

O papel tradicional do especialista administrativo no desenvolvimento de processos eficazes e alinhados com a estratégia, possibilitando uma infraestrutura necessária de atendimento para todas as áreas da organização de forma a agregar valor para a empresa. No papel de defensor dos funcionários, há necessidade de se estabelecer os recursos necessários para maior envolvimento e contribuição dos funcionários. O papel de agente de mudança do profissional de RH concentra-se em assegurar capacidade para a mudança organizacional de forma a contribuir para as transformações internas da organização.

Os quatro papéis propostos pelo autor reúnem os pontos essenciais que diferenciam esta abordagem estratégica em relação à abordagem inicial da área, em especial, a atuação do profissional de RH como parceiro estratégico e do agente de mudança no alinhamento do comportamento das pessoas à estratégia empresarial,

atuando como facilitador no processo de aprendizagem, comprometimento e adaptação às novas culturas empresariais.

## **2.1 Gestão Estratégica de Pessoas**

Não obstante a quantidade de literatura disponível sobre Gestão Estratégica de Pessoas, o tema ainda requer uma maior compreensão por parte dos gestores organizacionais.

Segundo Bosquetti e Albuquerque (2005), a abordagem estratégica de Recursos Humanos surgiu no início da década de 80, com a inserção do papel dos Recursos Humanos no planejamento estratégico da organização. Assim, torna-se primordial o alinhamento entre a gestão de pessoas e as estratégias organizacionais.

A Gestão Estratégica leva em consideração a visão dos atores organizacionais responsáveis pelas estratégias e deve considerar a análise do ambiente organizacional (QUEIROZ E ALBUQUERQUE, 2009). Essa abordagem impele para a análise de cenários internos e externos, ameaças e oportunidades, os quais estão constantemente impondo mudanças às organizações e consequentemente às pessoas que nelas trabalham.

A estas mudanças internas, devem-se somar as externas, que forçam as pessoas a se manterem conectadas com os mercados nos quais atuam e também em mercados complementares no sentido de análise de tecnologias, custos, preços, produtos, qualidade, enfim, às exigências dos clientes e à pressão dos concorrentes.

A Gestão Estratégica de Pessoas vem se constituindo em fator de competitividade para as organizações, em especial, quando suas práticas atingem elevado grau de alinhamento com os objetivos da organização.

Para Barreto e Costa (2010,p.196),

O pressuposto que subsidia a Gestão Estratégica de Pessoas consiste na ideia de que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto de práticas de gestão de pessoas. Assim, a Gestão Estratégica de Pessoas tem a capacidade de aumentar a vantagem competitiva organizacional.

Portanto, atrair e reter talentos, formar, estimular a motivação e o comprometimento das pessoas, requer políticas consistentes de gestão de pessoas,



que objetivem a integração de ações práticas da área para o alcance de resultados. Assim é entendido o papel do profissional de RH como parceiro estratégico na execução e ajustes das estratégias de RH às estratégias da empresa (ULRICH,1998).

Nessa linha, novos desafios são impostos com frequência aos gestores organizacionais: modificar a maneira como a função de Recursos Humanos é vista dentro das empresas e planejar as transformações necessárias para o alinhamento estratégico das pessoas aos objetivos estratégicos da empresa.

A Gestão Estratégica de Pessoas tem a ver com as contribuições das decisões, políticas, estratégias e práticas de gestão de pessoas para efetividade organizacional e de que forma tais contribuições são alcançadas. (BOSQUETTI, 2009).

São diversos os desafios estratégicos das organizações e alguns desafios são emergentes na condução, pelas empresas, na Gestão Estratégica de Pessoas.

Tomando por base as citações dos autores anteriores, apresenta-se a seguir um conjunto de desafios que se impõe às organizações para o alinhamento da gestão estratégica de pessoas. Apesar de ser apresentado em sequência ordinal, isto não significa que um desafio seja mais importante que o outro. Todos são igualmente importantes para a gestão estratégica de pessoas.

O primeiro desafio trata-se da necessidade de realizar um planejamento estratégico da gestão de pessoas sob análise de ambiências, envolvendo as pessoas além da atuação operacional, a uma concomitante busca de um futuro, para que as metas sejam atingidas.

Para Queiroz e Albuquerque (2009), os ambientes empresariais são caracterizados por constantes transformações, que são profundas e decorrem de: aspectos tecnológicos, mercado global e a competitividade em si das organizações dentro e fora do país. Nesse contexto, é possível entender a diversidade da força de trabalho que, somada a esses fatores, impacta nos ambientes organizacionais.

Portanto, o planejamento deve prever políticas de gestão de pessoas, alinhadas a esses cenários internos de mudanças rápidas, com a finalidade de identificar produtividade, aumento de receita, bem como redução de gastos, geração de valor, convertendo estratégia em ações.

O segundo desafio refere-se à importância na gestão de líderes e liderados. Trata da administração das posições-chave, mediante competências dos

colaboradores para si e para os negócios da empresa. Os líderes no exercício da gestão aumentariam a sua eficácia se levassem em consideração um estilo de gestão participativa valorizando o trabalho em equipe. Além disso, completaria o perfil, a capacidade de mobilização, de atuarem de forma empreendedora, assumindo riscos na busca de resultados. Balducci e Kanaane (2007), afirmam que os líderes devem ser comunicativos, inovadores e criativos, para tanto, faz-se necessário o conhecimento e as habilidades interpessoais.

O terceiro desafio está na formulação de modelos estratégicos de remuneração capazes de se tornarem um fator de competitividade interna da organização. Para Wood Jr. e Picarelli (1996), a remuneração, quando estabelecida e “atrelada” ao cumprimento de metas e objetivos, passa a ser estratégica, na premissa em que atende a necessidade das empresas na busca de resultados e também das pessoas que podem atingir maiores ganhos ao cumprirem suas metas.

Apesar de as organizações conviverem com diferentes formas de remuneração, a forma variável tomou impulso a partir dos processos de reestruturação, dos programas de qualidade e do trabalho em célula. (OLIVA E ALBUQUERQUE, 2006, p.5).

Neste sentido, ao desempenho macro da organização vincula-se a participação nos lucros, enquanto a remuneração por resultados representa um sistema de bônus voltado às equipes e às pessoas.

O quarto desafio trata da importância do processo de aprendizado, por meio dos programas de treinamento; destaca-se a forte comunicação interna, servindo ao alinhamento das estratégias às ações cumpridas, sob objetivos esclarecidos, visando ao atendimento das necessidades de desenvolvimento tecnológico e à geração de conhecimento, característicos de ambientes em constantes transformações. Capacitar pessoas para um melhor desempenho profissional tem sido o caminho mais lógico e racional para a formação de bons times de trabalho. A dinâmica de mercado, o mundo global onde as organizações atuam, requer profissionais altamente qualificados e atualizados com as novas tecnologias, em sintonia com as linhas estratégicas das organizações.

As competências exigidas pelas empresas no ato da contratação de pessoas não perduram para sempre. Há necessidade de se atualizar e desenvolver novos conhecimentos e habilidades nas pessoas e, neste sentido, a função do subsistema de treinamento e desenvolvimento (T & D) deve ser colocada em prática.

Eboli (2002) comenta que as áreas de treinamento e desenvolvimento estão adquirindo relevância sobre as demais funções da gestão de pessoas, e que o treinamento tradicional vem migrando para a educação continuada para o trabalho. Nessa linha, observa-se uma forte tendência no crescimento das universidades corporativas como foco estratégico na formação e desenvolvimento das pessoas no mundo corporativo organizacional.

O quinto desafio oferece continuidade aos programas descritos, traduzido na necessidade de se ter um instrumental válido para avaliação de desempenho humano, mediante desafios previamente planejados, com enfoque estratégico, que tratará dos resultados e das vantagens competitivas criadas.

Para Lacombe (2006), é na essência das políticas e práticas de Gestão de Pessoas que o comportamento se torna o principal intermediário entre a estratégia e a sua efetiva implementação, devendo ser orientado pelas práticas de Recursos Humanos e que, portanto, as práticas adotadas devem promover comportamentos consistentes com a estratégia. Assim, verifica-se o que de fato agregou valor ao produto/serviço, dos conhecimentos e habilidades necessários e alcançados, das atitudes, comportamento exposto, comprometimento com a carreira pessoal e comprometimento organizacional.

O sexto desafio aprofunda-se no trato para com o clima organizacional, devendo encorajar os colaboradores a assumirem riscos e novas abordagens de mudança. Aqui se pretende elencar o nível de comprometimento dos colaboradores com os valores da cultura organizacional e como observam a própria política de gestão de pessoas.

Conforme afirmam Balducci e Kanaane (2007), o clima organizacional é um diferencial competitivo a ser valorizado pelas empresas para poderem competir adequadamente no mercado e gerar satisfação interna. Para isso, é necessário investir na sua melhoria, adotando-se práticas de gestão abertas e transparentes, que privilegiem as pessoas na busca do comprometimento e do envolvimento com os objetivos organizacionais.

O sétimo desafio cuida da contribuição das práticas de gestão de pessoas, o alinhamento estratégico, por meio das pessoas, à inovação tecnológica, às conquistas competitivas, ao aprendizado criativo e à geração do conhecimento, gerando resultados e vantagem competitiva à organização.

Mediante estudos de Lacombe e Chu (2008), grande parte da pesquisa acadêmica sobre a Gestão de Pessoas adota a abordagem estratégica de Recursos Humanos, assumindo ser possível, por meio de políticas e práticas, identificar e desenvolver comportamentos necessários à implantação da estratégia organizacional.

O oitavo desafio refere-se ao processo de busca de talentos, no sentido de prover a empresa de suas necessidades de pessoal. Nesse sentido, as empresas devem considerar o processo de seleção, não apenas uma contratação, e sim um fator estratégico para o sucesso do negócio. Para a empresa identificar talentos e compatibilizá-los ao perfil da vaga é fundamental que haja uma contratação correta, evitando dispêndio de dinheiro e de tempo numa escolha inadequada. Conforme Hanashiro; Teixeira e Zacarelli (2008), ao iniciar o processo de captação de pessoas, busca-se ter a percepção da necessidade de uma competência a ser desempenhada por uma pessoa, necessária à consecução de uma competência organizacional.

Monteiro (2010, p.115), afirma que,

“cada vez mais, as empresas vêm investindo nos processos de busca e retenção de talentos, por considerar essas práticas intangíveis e, portanto, de difícil repetição por parte da concorrência. Essas práticas podem proporcionar às empresas o diferencial competitivo para a continuidade do empreendimento.”

Nesse sentido, estudos apontam para a busca de pessoas talentosas, a desempenharem funções em ambientes organizacionais dinâmicos e que se diferenciam por suas competências técnicas e comportamentais onde se configura o talento humano como diferencial competitivo.

O nono desafio refere-se ao comprometimento da empresa e diretamente de seus colaboradores, através da gestão estratégica das pessoas em ações de responsabilidade socioambientais, envolvendo o colaborador como ser social, responsável em um micro e macro ambiente, que aprende e devolve conhecimentos e práticas no trabalho, comunidade, sociedade, como ser global.

Somado à relevância do estudo do comportamento estratégico (usualmente referenciado como tipo estratégico), um dos temas emergentes no campo da administração relaciona-se à gestão socioambiental e sua prática por parte das empresas. As crescentes mudanças e necessidades impostas pela sociedade transformam a gestão dos aspectos socioambientais em um mecanismo

fundamental para o desenvolvimento e competitividade das organizações (SCHERER; GOMES, 2009).

Segundo Boxall e Purcell (2007),

”a gestão estratégica de pessoas é um processo complexo que está em constante evolução e sendo discutido por acadêmicos e comentaristas. Sua definição e as relações com outros aspectos do planejamento e estratégia empresarial não é absoluta e parece variar entre escritores”.

No entanto, a estratégia pode ser considerada como uma abordagem geral para a gestão estratégica de Recursos humanos, de acordo com as intenções da organização sobre o rumo que pretende tomar. Alinhar estrategicamente a gestão de pessoas, de forma a atender os interesses individuais e grupais aos objetivos da organização, supostamente tem sido o maior desafio das organizações para que seus objetivos sejam atingidos.

## **2.2 Gestão de Pessoas em Instituições de Ensino Superior (IES)**

Estudos realizados por Freitas (2010) sobre gestão de pessoas na Universidade de São Paulo, (USP), Universidade de Campinas e Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, revelam que elas estão desenvolvendo ou procurando desenvolver práticas de gestão de pessoas de acordo com os atuais desafios enfrentados pelas organizações. O autor tomou por base comparativa de análise os princípios da Administração Pública, tendo o estudo demonstrado que as universidades pesquisadas praticam uma gestão de pessoas semelhante às aplicadas nas organizações privadas, como programas de socialização, programas de desenvolvimento profissional e premiação atrelada aos resultados. As universidades estão sendo ágeis, não obstante o aspecto moroso da legislação que rege a gestão de pessoas, elas buscam desenvolver práticas que podem integrar as pessoas aos objetivos organizacionais.

Já os estudos feitos por Kiste (2001) sobre as políticas e práticas de gestão de pessoas aplicadas aos funcionários técnico-administrativos de universidades privadas na cidade de São Paulo, constatou que as organizações estudadas não estão “preparadas”, sob a ótica de gestão de pessoas, para serem organizações

prestadoras de serviços que satisfaçam as exigências dos seus clientes. Segundo Kiste, embora elas se sustentem, ao longo dos anos, por suas filosofias de administração baseadas em suas tradições no ramo educacional, levanta-se a hipótese, quanto à capacidade de geração de resultados que essas filosofias de administração terão frente aos novos e futuros cenários organizacionais. De acordo com as análises dos estudos feitos pelos autores supracitados, percebe-se uma divergência entre os estilos de gestão de pessoas para universidades públicas e universidades privadas, constatando-se que as práticas de gestão de pessoas nas universidades privadas não estão alinhadas aos planos globais de desempenho das mesmas (KISTE 2001).

Estudo de caso feito por Santos (2010) em uma Instituição de Ensino Superior Confessional, não lucrativa, situada no Vale do Paraíba, Estado de São Paulo, quanto às práticas para gerir os docentes, diante de um cenário globalizado competitivo, constatou que esse tipo de instituição ainda não possui uma política clara para gerir seu corpo docente, mas está se estruturando para elaborá-la.

Segundo o autor, essas instituições procuram atender às exigências do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) do Ministério da Educação (MEC) que estabelece as diretrizes quanto à filosofia de trabalho das IES, à missão a que se propõem, às diretrizes pedagógicas que orientam suas ações, à sua estrutura organizacional e às atividades acadêmicas que desenvolvem e/ou que pretendem desenvolver, mas pouco evoluíram na gestão estratégica de pessoas para os docentes. O PDI, desenvolvido pelo Ministério da Educação, impõe às universidades a obrigação de criarem, em seus modelos de gestão, ações que possibilitem o desenvolvimento e a capacitação docente.

Segundo Nassif e Hanashiro (2002), em estudo cujo objetivo foi identificar as competências requeridas de docentes universitários de cinco universidades privadas do Estado de São Paulo, como elemento primordial para elevar a competitividade destas instituições,

“constatou-se que nessas universidades e na visão de seus representantes, desconhecem o potencial da área de Recursos Humanos para ampliar a competitividade destas instituições. depreende-se dos resultados a constatação que a função RH é um assunto pouco discutido e explorado no âmbito dessas instituições, onde se exercitam apenas as atividades burocráticas. Salienta-se a falta de ações pragmáticas para implementar políticas e práticas de

recursos humanos que proporcionem respostas eficazes para alcançar os objetivos” (NASSIF E HANASHIRO 2002, p.17).

Posto isso, a área de Recursos Humanos nas IES não está sendo considerada pelos autores como uma área estratégica, focada para obter vantagens competitivas. A política de gestão de pessoas nas IES considera a valorização dos docentes por suas titulações e experiência profissional e poucas são as ações para a integração, transferência de conhecimentos e o desenvolvimento de habilidades (NASSIF E HANASHIRO, 2002).

A pesquisa desenvolvida ampliou a discussão sobre a gestão estratégica de pessoas nas Instituições de Ensino Superior Privadas. Essa discussão deverá sustentar-se na necessidade de integrar a política de Gestão Estratégica de Pessoas e que seja extensiva aos pesquisadores, não só pela relevância de suas pesquisas para as instituições de ensino superior e para a sociedade, mas pelo caráter competitivo do Sistema Nacional de Pós-Graduação Brasileiro.

### **3 INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR (IES)**

De acordo com a LDB (Lei de Diretrizes Básicas da Educação Nacional), a educação superior é definida como aquela que é ministrada em instituições de ensino superior públicas ou privadas, possuindo vários graus de abrangência e especialização.

A LDB tem por finalidade: estimular a criação cultural e o desenvolvimento do espírito científico e do pensamento reflexivo; formar diplomados nas diferentes áreas de conhecimento, aptos para a inserção em setores profissionais e para a participação no desenvolvimento da sociedade brasileira, e colaborar na sua formação contínua; promover a divulgação de conhecimentos culturais, científicos e técnicos que constituem patrimônio da humanidade e comunicar o saber através do ensino, de publicações ou de outras formas de comunicação; estimular o conhecimento dos problemas do mundo presente, em particular os nacionais e regionais, prestar serviços especializados à comunidade e estabelecer com esta uma relação de reciprocidade; promover a extensão, aberta à participação da população, visando à difusão das conquistas e benefícios resultantes da criação cultural e da pesquisa científica e tecnológica geradas na instituição; incentivar o trabalho de pesquisa e investigação científica, visando ao desenvolvimento da ciência e da tecnologia e da criação e difusão da cultura, e, desse modo, desenvolver o entendimento do homem e do meio em que vive. (BRASIL, 2011).

As instituições de ensino superior públicas são criadas por projeto de Lei de iniciativa do Poder Executivo e aprovado pelo Poder Legislativo. Essas instituições são mantidas e administradas pelo poder público, federal, estadual e municipal. As instituições privadas particulares são instituídas por credenciamento junto ao Ministério da Educação (MEC) e mantidas por uma ou mais pessoas físicas ou jurídicas de direito privado, podendo ter ou não fins lucrativos. (BRASIL, 2011).

#### **3.1 A tipologia das Instituições de Ensino Superior Brasileiras**

De acordo com o Decreto Lei Nº 2.306, de 19 de agosto de 1997, as tipologias das IES estão organizadas em universidades públicas ou privadas (desenvolvem atividades regulares de ensino, pesquisa e extensão e caracterizam-se pela indissociabilidade).



As universidades denominadas especializadas concentram suas atividades em um campo do saber em áreas básicas e/ou aplicadas. Já os centros universitários abrangem uma ou mais áreas do conhecimento, e se caracterizam pela excelência do ensino oferecido, comprovado pela qualificação do seu corpo docente e pelas condições de trabalhos acadêmicos oferecidos à comunidade, nos termos das normas estabelecidas pelo Ministério da Educação para o seu credenciamento. (BRASIL, 2011).

As Faculdades Integradas e faculdades públicas ou privadas atuam em mais de uma área de conhecimento, organizadas sob o mesmo comando e regimento comum. (BRASIL, 2011).

As faculdades podem ministrar cursos em vários níveis, sem a obrigatoriedade de pesquisa. Institutos superiores ou instituições superiores (públicas ou privadas) ministram cursos nos vários níveis (sequenciais, de graduação, de Pós-Graduação e de extensão). (BRASIL, 2011).

Os *Centros de Educação Tecnológica* (especializados em educação profissional, públicas ou privados), possuem a finalidade de qualificar profissionais em cursos superiores de educação tecnológica para os diversos setores da economia e realizar pesquisa e desenvolvimento tecnológico em segmentos diversos. (BRASIL, 2011).

### **3.2 Evolução do número de IES Brasileiras Pública e Privada**

As IES representam um papel relevante para a educação brasileira. Segundo dados do Censo da educação superior do Ministério da Educação, o número de instituições públicas cresceu 3,8% de 2008 para 2009. Apesar de ambas apresentarem a mesma tendência, as instituições privadas continuam predominantes na educação superior, com 89,4% do número total de IES. Esses dados podem ser observados na tabela 1.

Tabela 1 - Evolução do Número de Instituições da Educação Superior por Categoria											
Administrativa - Brasil - 2004 - 2009											
Ano	Total	Pública								Privada	
		Total	%	Federal	%	Estadual	%	Municipal	%	Total	%
2004	2.013	224	11,1	87	4,3	75	3,7	62	3,1	1.789	88,9
2005	2.165	231	10,7	97	4,5	75	3,5	59	2,7	1.934	89,3
2006	2.270	248	10,9	105	4,6	83	3,7	60	2,6	2.022	89,1
2007	2.281	249	10,9	106	4,6	82	3,6	61	2,7	2.032	89,1
2008	2.252	236	10,5	93	4,1	82	3,6	61	2,7	2.016	89,5
2009	2.314	245	10,6	94	4,1	84	3,6	67	2,9	2.069	89,4

Fonte: Censo da Educação Superior DEED/MEC/INEP, 2010

### 3.3 Pós-Graduação no Brasil

Segundo Velloso (2004), a Pós-Graduação no Brasil tem passado por notável expansão, além de ampliar muito sua abrangência quanto a áreas do conhecimento:

“A Pós-Graduação, instituída formalmente em meados dos anos 60, dez anos depois o número de cursos na Pós-Graduação brasileira já caminhava para um milhar. Conforme dados encontrados em Martins (2003), quinze anos mais tarde, no início dos anos 90, esse número já ascendia a quase 1.500, abrangendo todas as áreas do conhecimento. A década de 90 e os anos recentes testemunharam uma forte ampliação dos cursos e matrículas. Em 2003, havia mais de 2.600 cursos de pós-graduação stricto sensu no país, em cerca de 1.800 programas, formando 23 mil mestres e 8 mil doutores no ano, com um contingente de estudantes que alcançava a casa dos 110 mil.”(VELLOSO, 2004, p.585)

Nesse sentido, dados da CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), órgão vinculado ao Ministério da Educação, confirmam essa tendência crescente da Pós-Graduação no país, conforme a figura 2.

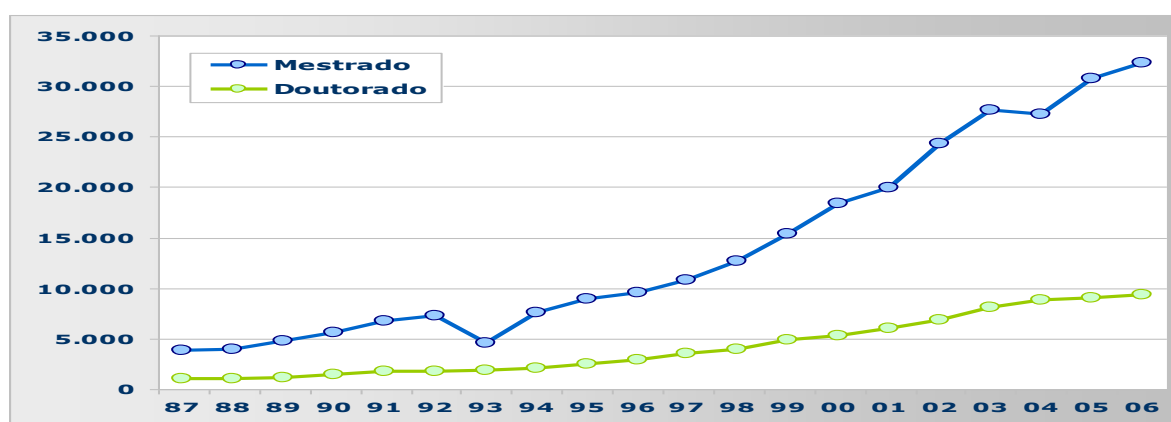


Figura 2- Evolução de titulação de mestres e doutores no Brasil  
Fonte: Capes/MEC, 2010

Segundo dados da Capes, o número de mestres e doutores titulados no Brasil, no período de 2001 a 2006, passou de 26 mil para cerca de 53 mil. Ainda de

acordo com o órgão, em 2010, 12 mil receberam o título de doutor e 41 mil o de mestre. Esses dados constam do balanço final do Plano de Ação em Ciência, Tecnologia e Inovação, período 2006 a 2010, divulgado pelo governo federal no fim do ano passado.

Outro dado relevante que sugere a evolução da Pós-Graduação no Brasil é o crescimento da quantidade de bolsas de estudo concedidas a estudantes. Em 2001, a Capes e o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) concederam 80 mil bolsas de mestrado e doutorado. Em 2010, foram 160 mil (CAPES, 2011).

### **3.4 Docentes Pesquisadores**

O docente pesquisador, na condição de produtor de trabalhos científicos, assume papel relevante à medida que o resultado do seu trabalho reflete diretamente na sociedade, na qualidade dos programas de Pós-Graduação e na Instituição à qual está vinculado o programa. Nesse contexto, buscou-se conhecer as categorias nas quais os pesquisadores são enquadrados e avaliados e os critérios de avaliação de suas produções científicas e dos programas aos quais estão vinculados.

A Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão vinculado ao Ministério da Educação, dentre suas atribuições, desempenha papel fundamental na expansão e consolidação da Pós-Graduação Stricto Sensu (mestrado e doutorado) em todo o país.

A CAPES, órgão responsável pela avaliação dos programas de Pós-Graduação, através de portaria nº 191/2011, estabelece que o corpo docente para esses programas seja constituído das seguintes categorias: Docente permanente, Docente Colaborador e docente visitante, com as seguintes definições.

Estão enquadrados na categoria de docentes permanentes pelo programa, os docentes cujos requisitos devam cumprir para o desenvolvimento de atividades de ensino na Pós-Graduação e/ou graduação, participação em projeto de pesquisa do programa e orientação de alunos de mestrado ou doutorado.

Ainda, segundo a portaria anterior, há obrigatoriedade do vínculo funcional administrativo do docente permanente da Pós-Graduação com a instituição, salvo

em caráter excepcional e quando o pesquisador se enquadrar nas condições a seguir.

- a) receber bolsa de fixação de docentes ou pesquisadores de agências federais ou estaduais de fomento;
- b) estar na qualidade de professor ou pesquisador aposentado, que tenha firmado com a instituição termo de compromisso de participação como docente do programa;
- c) ter sido cedido, por acordo formal, para atuar como docente do programa.

Enquadram-se na categoria docente visitante, os docentes ou pesquisadores com vínculo funcional com outras instituições que sejam liberados das atividades correspondentes a tal vínculo para colaborar, por um período contínuo de tempo e em regime de dedicação integral, em projeto de pesquisa e/ou atividades de ensino no programa, permitindo-se que atuem como orientadores e em atividades de extensão.

Neste sentido, exige-se que seja estabelecido contrato de trabalho por tempo determinado com a instituição ou bolsa concedida para esse fim pela instituição ou agência de fomento.

Integram a categoria de docente colaborador, os demais membros do corpo docente do programa que não atendam a todos os requisitos para serem enquadrados como docentes permanentes ou como visitantes, mas participem de forma sistemática do desenvolvimento de projetos de pesquisa ou atividades de ensino ou extensão e/ou da orientação de estudantes, independentemente do fato de possuírem ou não vínculo com a instituição.

Segundo a CAPES (2011), o sistema de avaliação abrange dois processos: avaliação dos programas de Pós-Graduação, incluindo-se, entre outros, critérios relacionados ao corpo docente da instituição, produção intelectual e a avaliação das propostas de cursos novos de Pós-Graduação. Essa avaliação é conduzida por comissões de consultores renomados e vinculados a Instituições das diferentes regiões do país.

A avaliação dos programas de Pós-Graduação compreende a realização do acompanhamento anual e da avaliação trienal do desempenho de todos os programas e cursos que integram o Sistema Nacional de Pós-Graduação (SNPG).

Os resultados desse processo, expressos pela atribuição de uma nota na escala de “1” a “7”, fundamentam a deliberação CNE/MEC sobre quais cursos obterão renovação de reconhecimento.

Após o processo de avaliação, os programas que alcançam nota inferior a “3” são descredenciados do sistema, enquanto que os cursos que atingem nota superior ou igual a “3” obtêm sua “renovação” e “reconhecimento” para vigorar no triênio subsequente (CAPES, 2011).

A Portaria CAPES 192/2011, e que complementa a Portaria 191/2011, define, para efeitos de avaliação, a atuação nos programas e cursos de Pós-Graduação das diferentes categorias de docentes, que os docentes permanentes, devem atuar em regime de dedicação integral à instituição, em jornada de quarenta horas semanais de trabalho, sendo esta condição majoritária em relação aos demais docentes que atuarão em regime parcial de trabalho. Portanto, sugere a portaria que, ao cumprir essas exigências, será mantida a estabilidade do quadro de docentes permanentes dos programas de Pós-Graduação e que será objetivo de acompanhamento e avaliação sistemática por parte dos órgãos avaliadores da CAPES, que irá analisar as justificativas de ocorrências de credenciamento e descredenciamento de docentes permanentes dos programas.

Outros pontos são definidos pela Portaria 192/2011. A relação de orientandos/orientador fica condicionada ao limite máximo de 8 (oito) alunos por orientador, considerados todos os cursos em que o docente participa como permanente.

Art. 3º A pontuação da produção intelectual dos docentes permanentes, entre os programas e cursos de que participa, será definida em cada área de avaliação, atendidas as diretrizes que possam ser estabelecidas na grande área de conhecimento.

Art. 4º A pontuação da produção intelectual dos docentes visitantes será definida em cada área de avaliação, atendidas as diretrizes que possam ser estabelecidas na grande área de conhecimento.

Art. 5º A pontuação da produção intelectual dos docentes colaboradores pode ser incluída como produção do programa apenas quando relativa à atividade nele efetivamente desenvolvida.

§ 1º O desempenho de atividades esporádicas como conferencista, membro de banca de exame ou co-autor de eventual trabalho não caracteriza um professor ou

pesquisador como integrante do corpo docente do programa, não podendo, pois, os mesmos serem enquadrados como docentes colaboradores.

§ 2º Informações sobre atividades esporádicas como conferencista, membro de banca de exame ou co-autor de eventual trabalho, quando relatadas por um programa ou curso de Pós-Graduação, deverão compor referência complementar para a análise da atuação do programa.

No contexto apresentado neste capítulo, sugere-se que o docente pesquisador se constitui em figura central, cujos papéis que representa no exercício da função são determinantes na contribuição para o sucesso dos programas aos quais está vinculado, às instituições que dependem de sua produção intelectual em alto nível para o reconhecimento de sua vocação quanto geradora do conhecimento científico, e para o desenvolvimento da sociedade em geral.

## **4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

O estudo realizado coloca como tema central a gestão estratégica de pessoas nas instituições de ensino superior privadas da região metropolitana da Grande São Paulo, para os docentes pesquisadores dessas instituições, que atuam nos cursos de Pós-Graduação em Administração Stricto Sensu, recomendados pela CAPES e reconhecidos pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

Neste capítulo, são apresentados os aspectos metodológicos da pesquisa, os tipos de pesquisa, a delimitação da população, a amostra e o sujeito de pesquisa, o instrumento, os procedimentos de coleta de dados e os parâmetros de análise da pesquisa.

### **4.1 Metodologia e Tipo de Pesquisa**

Tanto os métodos quanto as técnicas de pesquisa devem adequar-se ao problema a ser estudado. Lakatos e Marcondes (2007) apontam que, numa investigação científica, pode ser utilizado mais que um método ou técnica de pesquisa. Nessa linha e dependendo do tipo de caso a ser estudado, os autores tratam que esse tipo de abordagem pode auxiliar o pesquisador durante todo o procedimento na fase de investigação do problema de pesquisa. Para Godoy (2008), a pesquisa científica exerce um importante papel na elaboração de conhecimentos formando a base para o entendimento do funcionamento da organização e dos processos de gestão ocorridos em seu interior.

Considerando a abordagem dos autores anteriormente citados, deduz-se que há várias maneiras de se realizar uma pesquisa científica. De acordo com a natureza de seus objetivos e do tipo de metodologia, elas podem ter um caráter exploratório descritivo e/ou explicativo.

A pesquisa realizada enquadra-se como exploratória e descritiva, uma vez que supõe tratar de uma pesquisa inédita em que nada semelhante foi encontrado ao levantar o estado da arte sobre o tema, conforme já explicitado em capítulo anterior (introdução). Não é intenção do pesquisador aprofundar-se no tema para obter respostas definitivas ao problema de pesquisa, mas descrever, analisar e interpretar os fatos como eles se apresentam na realidade. Outros estudos serão necessários para um aprofundamento e melhor compreensão da gestão estratégica

de pessoas para os docentes pesquisadores de Instituições de Ensino Superior Privadas da região metropolitana da grande São Paulo, nos cursos de pós-graduação stricto sensu em Administração.

## **4.2 Tipos de Pesquisa**

Para o estudo realizado, utilizou-se a pesquisa qualitativa, na qual se utilizou a entrevista semiestruturada como instrumento de coleta de dados e a observação e análise de documentos, com a finalidade de identificar e analisar os dados sobre as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas das universidades pesquisadas. Para os sujeitos da pesquisa, foram realizadas entrevistas pessoais, por meio de roteiro previamente estabelecido, sendo que o processo final dos estudos sugere uma análise qualitativa descritiva para haver uma compreensão das razões em torno do assunto pesquisado.

### **4.2.1 Pesquisa Exploratória**

Segundo Gil (2010, p.27), as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com a finalidade de proporcionar visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Esse tipo de pesquisa sugere constituir a primeira etapa de uma investigação que poderá se ampliar e que outros tipos de pesquisas podem ser utilizados para concluir os objetivos de pesquisa. Expõe o autor, que o resultado final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados.

Para Hair Jr (2007), a pesquisa exploratória possui sua finalidade maior quando o pesquisador dispõe de muito poucas informações, ou seja, tem baixa experiência e conhecimento, e normalmente são orientados para a busca de descobertas. Assim, o pesquisador, pela pouca vivência que possui no campo da pesquisa, inspira-se nos referenciais teóricos e na própria intuição para desenvolvê-la.

Segundo Severino (2007), a pesquisa exploratória utiliza-se de estudos em documentos impressos, teses, dissertações, livros e artigos, sendo eles fontes de temas para o pesquisador que faz uso das contribuições dos autores para novas pesquisas.



Gil (2002) discorre que a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, tornando-o mais explícito, ou “constituir hipóteses”. Assim, esse tipo de pesquisa sugere o aprimoramento de ideias ou revelar aspectos intuitivos do pesquisador.

Na visão geral dos autores anteriormente citados, as pesquisas exploratórias procuram contribuir para a realização de novos estudos, tendendo ao aprofundamento gradativo das ideias para que se sucedam no campo da investigação científica. Já os pesquisadores, nesse tipo de pesquisa, buscam conhecimentos na literatura, de forma ampla, ou seja, nas fontes de publicações reconhecidas nacional e internacionalmente, em busca de embasamento teórico para a formação do construto referencial da pesquisa.

#### **4.2.2 Pesquisa descritiva**

Em pesquisas descritivas, os dados precisam ser coletados e registrados ordenadamente para seu estudo propriamente dito; esses dados ou fatos são extraídos da própria realidade onde se insere o trabalho de pesquisa. Trata-se de um tipo de estudo no qual se observa que a relação de causa e efeito não interfere na realidade, apenas descreve e interpreta os fatos que influenciam o fenômeno estudado, estabelecendo correlação entre variáveis.

Para Gil, (2002, p.42),

“as pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de uma determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento entre variáveis. Segundo o autor, são inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como questionário e a observação sistemática.”

Para Hair Jr (2007), os estudos descritivos em geral podem envolver algum tipo de entrevista estruturada, portanto, o uso de questionário contendo itens específicos solicitando aos entrevistados que selecionem algo em um número fixo de opções. Dessa forma, o estudo pretendido tem como objetivo descrever e interpretar os resultados tomando por base os referenciais teóricos estudados, a

investigação em si e as análises de documentos internos das Universidades pesquisadas.

Segundo Gil (2007), neste tipo de investigação os pesquisadores têm preocupação prática, como acontece na pesquisa exploratória. Assim, na visão dos autores citados neste capítulo, a pesquisa descritiva sugere que o pesquisador entre em contato com os agentes sociais da pesquisa e estabeleça uma interação para conhecer o fenômeno a ser estudado e a realidade à qual estão inseridos os fatos que envolvem o problema de pesquisa. Desta forma possibilitará ao pesquisador descrever, analisar e interpretar os dados sem desviar o sentido prático e real que caracterizam este tipo de pesquisa.

#### **4.2.3 Pesquisa Qualitativa**

O método qualitativo se fundamenta principalmente em análises qualitativas, caracterizando-se, em princípio, pela não utilização de instrumental estatístico e análise de dados (VIEIRA, 2005 p.17).

Segundo Godoy (2005), as pesquisas qualitativas geram uma abundância de dados e, nestes casos, é importante a utilização de recursos visuais como: gráficos, modelos, quadros e figuras que permitam organizá-los e sumariá-los para ficarem mais acessíveis aos pesquisadores e futuros leitores.

Neste sentido, a pesquisa qualitativa envolve a obtenção de dados descritivos, obtidos por meio de contatos diretos do pesquisador com a situação pesquisada, com a finalidade de compreender os fenômenos segundo a visão dos agentes sociais da pesquisa. Objetiva-se entender um fenômeno específico em profundidade e trabalhar com descrições, comparações e interpretações. Desse processo pode ocorrer uma maior interação entre o pesquisador e os atores sociais.

Na interpretação de Takahashi (2007), a adoção da abordagem qualitativa requer entrar no mundo dos informantes e extrair deles suas perspectivas e significados. Creswell (2007) afirma que a pesquisa qualitativa é interpretativa e o pesquisador faz a interpretação dos dados. Inclui-se aí o desenvolvimento da descrição do entrevistado ou de um cenário e a análise dos dados para identificar temas ou categorias a serem construídas para posterior análise e conclusão. Assim na visão dos autores mencionados neste capítulo, torna-se importante que o pesquisador demonstre possuir habilidades para interpretar as citações dos

agentes da pesquisa, por ser ela indutiva, como sendo uma leitura de pensamentos, sem descaracterizar suas verdadeiras intenções de respostas, para que sejam fielmente interpretadas no processo de análise e considerações finais do trabalho.

### **4.3 Delimitação do Objeto da Pesquisa**

O público alvo do estudo é composto por 3 níveis de profissionais. O primeiro, pelos responsáveis dos Programas de Pós-Graduação das instituições de ensino superior privadas da região metropolitana da grande São Paulo, nos cursos de Administração *Stricto Sensu* recomendados pela CAPES e reconhecidos pelo Conselho Nacional de Educação (CNE).

O segundo nível integra os responsáveis pela área de Recursos Humanos dessas instituições e que tenham responsabilidades pela concepção e condução das políticas e práticas de gestão de pessoas.

Já o terceiro nível é composto por docentes pesquisadores das referidas instituições, vinculados aos programas *Stricto Sensu* em Administração.

A escolha do público justifica-se pela relevância das atividades executadas por esses docentes profissionais no contexto interno das IES e para a sociedade em geral.

Para a realização dos estudos, foram selecionadas nove instituições de ensino superior privadas da região metropolitana da Grande São Paulo e que possuem programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, segundo os registros da CAPES 2009.

A escolha dessas instituições e suas localizações, todas situadas na região metropolitana da Grande São Paulo, deve-se ao fato de serem as mais representativas, considerando os Estados da Federação Brasileira, quanto à disponibilização de cursos para mestrado e doutorado, contribuindo para a formação de novos pesquisadores o desenvolvimento e o fomento à pesquisa científica.

Das nove instituições selecionadas para o estudo, além do mestrado, quatro delas também possuem o doutorado em Administração. Portanto, o pesquisador não trabalhou com amostra, caracterizando-se a sua pesquisa como um censo.

#### 4.4 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta de dados na pesquisa qualitativa, em geral pode ser feita por meio de entrevistas, observação e/ou análise de documentos (GODOY, 2006).

Segundo Gil (2002), a técnica de entrevista apresenta maior flexibilidade e pode assumir as mais diversas formas, dentre as quais são apresentadas as quatro mais representativas: entrevista informal (simples coleta de dados), sendo apenas esta a pretensão do pesquisador nesse processo; entrevista focalizada (enfoca tema específico), cabendo ao entrevistador a habilidade de evitar a dispersão do entrevistado para não perder o foco; entrevista parcialmente estruturada (pontos de interesse) que o entrevistador vai explorando ao longo da entrevista; e entrevista totalmente estruturada, quando se desenvolve a partir de relação fixa de perguntas.

No estudo realizado, os dados foram obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas e observações em sites e portais das instituições pesquisadas.

Assim se pode verificar em documentos, tais como: acordos internos, Convenção Coletiva de Trabalho e Planos de Carreira, as normalizações e diretrizes que regimentam as práticas da gestão de pessoas nas instituições, objeto do presente estudo. O acesso aos documentos contribuiu para a análise do pesquisador.

Para as entrevistas, utilizou-se um roteiro de orientação para cada um dos atores participantes da pesquisa, assim definido por Godoy (2006), como um “guia de tópicos” que fornece uma linha mestra para as perguntas a serem formuladas. Ainda segundo a autora, embora norteador do processo de entrevista, é possível haver mudanças em sua sequência, para tornar a entrevista mais interessante no relato dos participantes.

Durante a entrevista, foram abordados todos os tópicos do roteiro, sem que fosse interrompida a lógica sequencial das respostas por parte do respondente, contribuindo para que o pesquisador obtivesse uma maior riqueza de detalhes em sua análise de conteúdos.

Os itens do roteiro de entrevista foram construídos a partir das teorias estudadas e de observações em outros estudos realizados. O teste dos roteiros foi realizado com 3 (três) pesquisadores pertencentes ao programa *Stricto Sensu* em Administração de uma universidade não pertencente à amostra estudada.

Após os testes, verificou-se a necessidade de alterar a redação de algumas questões e de organizá-las em blocos para uma melhor compreensão por parte dos respondentes da pesquisa, possibilitando uma maior fluidez na linguagem e registro de suas opiniões.

Durante a fase de agendamento dos encontros com os participantes da pesquisa, esses foram informados do tratamento que seria dispensado aos dados obtidos e a garantia do anonimato, tanto das instituições quanto dos respondentes.

Em fase anterior ao início das entrevistas, foram enviados e-mails aos participantes informando os objetivos da pesquisa acadêmica e ratificando as informações anteriormente esclarecidas por telefone. Embora não seja exigência do programa, a maioria dos entrevistados e docentes pesquisadores assinou o formulário Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, arquivado com o pesquisador e o seu modelo encontra-se no apêndice IV.

As entrevistas foram registradas pelo pesquisador por meio de gravação direta com autorização dos entrevistados. Segundo Godoy (2006), é recomendável o recurso de gravação das entrevistas, pois permite registrar todas as expressões orais dos participantes, existindo a possibilidade de revê-las se necessário.

#### **4.5. Análise e Interpretação dos Dados**

Em pesquisas qualitativas existem diferentes possibilidades de análise e manuseio de dados (Godoy, 2006).

A segmentação de dados possibilita dividir as informações em unidades relevantes, dando um sentido próprio, sem desconectar com o todo, possibilitando a análise de partes dos dados, cada vez menores e mais homogêneas.

Para o presente estudo, realizou-se a técnica de Análise de Conteúdo em que, na fase inicial, pode-se proceder a análise semântica do vocabulário usado nas entrevistas e posteriormente a análise em si dos conteúdos transcritos, na qual se estuda as ideias e opiniões manifestadas pelos atores da pesquisa durante a entrevista.

Cada entrevista durou em média 1h15 minutos e os conteúdos foram transcritos como texto, na íntegra, para facilitar o processo de reflexão, análise e interpretação dos dados. Segundo Gibbs (2009), a análise de dados qualitativos é:

Essencialmente significativa, mas, mais do que isso, mostram grande diversidade. Eles não incluem contagens e medidas, mas sim

praticamente e qualquer forma de comunicação humana – escrita, auditiva ou visual; por comportamento, simbolismos ou artefatos culturais. Isso inclui qualquer dos seguintes... (GIBBS, 2009, p, 17).

É mais comum utilizar-se em análise de dados qualitativos, o texto que pode ser transcrito de entrevistas, notas de campo de trabalho etnográfico ou outros tipos de documentos. Nas análises qualitativas, opta-se pela utilização do texto por ser uma forma fácil de registro. (GIBBS, 2009).

Para auxiliar a análise do conteúdo das entrevistas e devido ao volume de conteúdo das transcrições, foi utilizado o *software* Atlas Ti 6.2.27.

Após a transcrição das entrevistas, foram realizados três processos: codificação, microanálise dos dados e identificação e validação da categoria (GODOI, BANDEIRA-DE-MELLO, SILVA, 2006).

Conforme Godoi, Bandeira-de-Mello e Silva (2006), a codificação é uma abstração que remete o pesquisador do nível dos dados específicos para o nível do conceito.

Os códigos criados foram agrupados em torno do tema Gestão de Pessoas que se tornou a categoria. Assim a categoria é constituída de códigos abstratos sem conexão direta com os dados.

Para validação da categoria, procedeu-se a verificação do nível de ocorrência dos códigos, visto que algumas citações e/ou segmentos de dados podiam ser classificados simultaneamente com dois códigos diferentes.

A análise de conteúdo da amostra da pesquisa das oito instituições pesquisadas e totalizando 30 participantes, foi realizada separadamente, por níveis de participantes, sendo eles representados pelas letras: *GC* para Gestores de Curso, *GRH* para Gestores de Recursos Humanos e *P* para Pesquisadores.

Os Gestores de Curso e Gestores de Recursos Humanos, em suas citações e pela natureza de suas funções representam as instituições pesquisadas quando opinam sobre as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas. Os docentes pesquisadores são os protagonistas da pesquisa por serem eles o objetivo central da mesma.

#### 4.6 Codificação e Categorização dos dados

Para identificação, registro das partes das citações dos autores e classificação que em algum sentido exemplificam a mesma ideia teórica e descritiva, criaram-se códigos com a finalidade de indexar ou categorizar o texto, atribuindo-lhe o mesmo nome. (GIBBS, 2009). Dito isso, demonstra-se a seguir a codificação das citações dos respondentes da pesquisa.

- **Políticas e/ou práticas de retenção:** Este código tem por objetivo identificar as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas nas instituições pesquisadas e que sugerem, contribuir para a permanência do docente pesquisador na instituição e o estimule no desenvolvimento de suas funções.
- **Suporte à Pesquisa:** Este código representa as políticas e/ou práticas das instituições referentes ao apoio financeiro oferecido aos docentes pesquisadores para participações em congressos, projetos de pesquisas, cursos de livre docência e intercâmbios com outros pesquisadores internacionais, e entre outros eventos que possam contribuir para geração de maior conhecimento das práticas de docência e produção científica.
- **Políticas e/ou práticas de GP declaradas:** Este código objetiva identificar as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas que são utilizadas para os docentes pesquisadores do *Stricto Sensu* em Administração nas instituições pesquisadas.
- **Destaques em Gestão de Pessoas:** Este código tem por objetivo expressar a opinião dos gestores de cursos com relação às políticas e/ou práticas de GP que, sendo ou não praticadas pelas instituições, poderiam contribuir para a obtenção de melhores resultados dos docentes pesquisadores.
- **Políticas e/ou práticas de gestão participativa:** Este código representa a existência ou não de formas de comunicação e informação das políticas e /ou práticas de gestão de pessoas para os professores do *Stricto Sensu* em Administração das universidades pesquisadas.
- **Indicadores de resultados:** Este código representa as afirmações dos gestores de curso das instituições pesquisadas quanto aos principais

indicadores de resultados e se eles estão sendo ou não alcançados.

Na etapa de identificação das citações em cada código, buscou-se organizar as falas dos atores da pesquisa, sistematizando-as por atividades conforme os processos que compõem a Gestão Estratégica de Pessoas, segundo as bases da literatura exposta no item 3.1 da pesquisa e no modelo de múltiplos papéis de Ulrich, 1998.

Assim, a partir da microanálise do texto e com o uso do software Atlas Ti, procedeu-se a codificação dos textos para cada um dos atores da pesquisa.

#### **4.6.1 Categoria Gestão de Pessoas**

A formação das categorias pressupõe que os dados sejam agrupados por comparação e contrastes, estabelecendo-se os limites das categorias em torno do segmento de dados que devam pertencer a ela. Segundo Godoy, (2006), outros pontos são relevantes na análise qualitativa de dados. As categorias são flexíveis devendo acomodar dados posteriores. Assim, no processo de análise, o pesquisador deve ser criativo ao analisar os dados qualitativos.

Os procedimentos não são mecanicistas. Não há regras estritas que possam ser seguidas. Embora a pesquisa qualitativa deva ser conduzida artisticamente, ela requer muito conhecimento metodológico e competência intelectual. O resultado da análise qualitativa é algum tipo de síntese de nível mais elevado. Apesar de muito da análise consistir em “quebrar em pedaços” os dados, a tarefa final é a emergência de um quadro mais amplo e consolidado (GODOY, 2006, p. 138).

Ainda segundo GIBBS, (2009, p.64), na análise dos dados o pesquisador necessita afastar-se das descrições, principalmente com os termos dos entrevistados, e passar para um nível mais categórico, analítico e teórico de codificação.

Deduz-se das citações dos autores deste capítulo que a categorização na análise de dados é um procedimento de agrupar dados, considerando a parte comum existente entre eles, sendo um conjunto de códigos que representa as opiniões dos entrevistados e pode vir das literaturas da pesquisa, de estudos anteriores, de tópicos no roteiro de entrevistas, e das percepções em torno do fenômeno pesquisado.



Assim constituiu-se a categoria Gestão de Pessoas com os respectivos códigos que dela compõe, conforme descritos no item 4.6 do presente estudo.

#### 4.7 Participantes da Pesquisa

O Projeto desta pesquisa previa, originalmente, que fossem pesquisadas 11 (onze) Instituições de Ensino Superior de Direito Público e Privado da Região Metropolitana da Grande São Paulo, tendo como público alvo os gestores de cursos, gestores de RH e os docentes pesquisadores vinculados aos programas de Administração Stricto Sensu, reconhecidos pela CAPES e em número mínimo de 1 (um) pesquisador para cada linha de pesquisa do programa. Por recomendação da banca de qualificação, excluíram-se as instituições públicas (duas), tendo por justificativa a heterogeneidade de gestão e de recursos financeiros existentes entre as IES públicas e privadas, o que poderia distorcer a realidade dos resultados da pesquisa, e foram mantidos os demais critérios anteriormente mencionados. Assim, a quantidade de IES pesquisadas passou para um total de 9 (nove), todas classificadas como privadas.

**Tabela 2- Total de Participantes da Pesquisa X Total Previsto no Projeto**

<b>Previsto no Projeto</b>	<b>Participantes</b>	<b>(%)</b>
<b>Total de - 9 IES</b>	8	<b>88,8%</b>
<b>Total de - 9 gestores de RH</b>	4	<b>44,4%</b>
<b>Total de - 9 gestores de Cursos</b>	8	<b>88,8%</b>
<b>Total de - 24 pesquisadores</b>	18	<b>75,0%</b>
<b>Total de - 42 previstos</b>	30	<b>71,4%</b>

Fonte: Elaborada pelo autor com base na pesquisa.

Conforme demonstra a tabela 2, foram pesquisadas 8 (oito) IES, portanto, 88,8% do total de IES previsto no projeto pós-qualificação; apenas uma IES não respondeu o convite, embora tivesse sido convidada formalmente. Do total de 9 (nove) gestores de RH previstos, foram pesquisados 4 (quatro), totalizando 44,4% do objetivo. Neste caso, também foram enviados e-mails-convites e feitos contatos telefônicos. Dos 5 não participantes, um respondeu formalmente que não iria participar por decisão do Conselho de Administração da Instituição, 2 (dois) não responderam o convite e 2 (dois) decidiram-se tardiamente, porém não houve tempo

hábil para que isso ocorresse, uma vez decidido pelo encerramento dos trabalhos de campo. Dos 9 (nove) gestores de curso, 8 (oito) participaram da pesquisa, totalizando 88,8% do total previsto. Dos 24 (vinte e quatro) docentes pesquisadores previstos, participaram 18 (dezoito), ou seja, 75% do objetivo inicial. Ao todo, obtiveram-se 30 (trinta) participantes da pesquisa (entrevistas), o equivalente a 71,4% do total geral de entrevistas previsto no projeto.

#### 4.8 Perfil demográfico dos Respondentes da Pesquisa

Nesta seção, registra-se o tempo médio de atuação dos participantes da pesquisa em suas respectivas ocupações/ vinculações ao programa *Stricto Sensu* em administração.

**Tabela 3-Tempo médio de atuação dos participantes da pesquisa em suas funções.**

<b>Função</b>	<b>Tempo no Cargo (ano/mês)</b>	<b>Tempo médio ano/mês)</b>
<b>Gestores de Cursos</b>	1,5-3-2-5-3-10-5-2	<b>3,9</b>
<b>Gestores de RH</b>	15-10-10-3	<b>9,5</b>
<b>Docentes Pesquisadores</b>	5-10-2,3-6-5,5-10-9-4-3- 2-4-2,1-3-9-3-6-3-19	<b>5,8</b>

**Fonte: Dados da pesquisa.**

Observa-se na tabela 3 que os gestores de cursos estão vinculados aos programas de Administração *Stricto Sensu* em média há três anos e nove meses, sendo que apenas um gestor está no programa há um ano e meio. Os gestores de Recursos Humanos estão em média há nove anos e meio em seus cargos, e o tempo mínimo observado é de três anos.

Dos dezoitos docentes pesquisadores que participaram da pesquisa, apenas um docente tem tempo inferior a 2 anos de vínculo no programa. Em média os docentes atuam há cinco anos e oito meses no *Stricto Sensu* em Administração. Estabeleceu-se como objetivo entrevistar pessoas que estivessem atuando pelo menos há dois anos em seus respectivos cargos, como tempo mínimo imaginável para conhecimento das políticas e práticas de gestão de pessoas existentes nas instituições pesquisadas, e assim, poder balizar melhor suas opiniões sobre elas. Os

dois participantes da pesquisa com tempo inferior há dois anos na função representam apenas 6,6% do total de entrevistados.

#### **4.9 Processos de Gestão de Pessoas**

Com base nos construtos teóricos do trabalho, o autor organizou 5 (cinco) conjuntos de atividades representativas da gestão de pessoas, como forma de melhor explicar as codificações das figuras 3, 4 e 5 do presente estudo.

##### **4.9.1 Recrutamento e Seleção de Pessoal**

Nesta seção, as citações dos entrevistados foram registradas e relacionadas com os critérios de recrutamento e seleção utilizados pelas IES pesquisadas para os docentes pesquisadores vinculados aos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração.

##### **4.9.2 Aperfeiçoamento e Desenvolvimento de Pessoal**

Nesta seção, as citações dos entrevistados foram registradas e relacionadas com as estratégias utilizadas pelas IES pesquisadas para o desenvolvimento das competências dos docentes pesquisadores. Incluem-se nesta seção, práticas de valorização para o fortalecimento do desempenho individual e de grupo, os investimentos em cursos, participação em eventos e outras atividades que possam contribuir para o aprimoramento competitivo das pessoas e das instituições.

##### **4.9.3 Compensação e Benefícios**

Nesta seção, as citações dos entrevistados foram registradas e relacionadas com as estratégias utilizadas pelas IES pesquisadas para a remuneração total dos docentes pesquisadores. Incluem-se nesta seção os critérios de premiação, planos de assistência médica e outros benefícios efetivos da gestão de pessoas.

#### **4.9.4 Relações com funcionários e Qualidade de Vida**

Nesta seção, foram registradas as citações dos entrevistados e relacionadas com as estratégias utilizadas pelas IES pesquisadas, para a implementação e manutenção de políticas e/ou práticas de gestão de pessoas, e os meios de divulgação junto aos docentes pesquisadores dos programas de Pós-Graduação em Administração. Incluem-se nesta seção as atividades que possam gerar o bem-estar individual e coletivo no âmbito interno e/ou externo das IES.

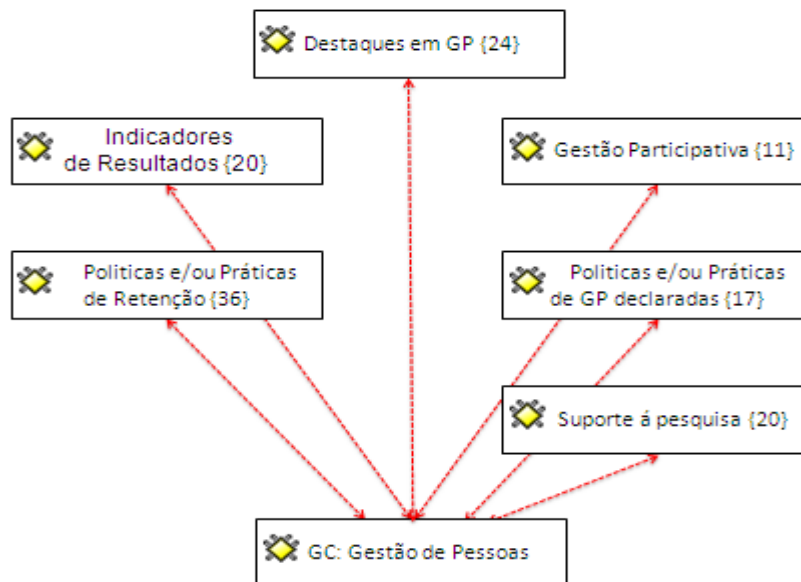
#### **4.9.5 Estratégias Organizacionais em Gestão de Pessoas**

Nesta seção, foram registradas as citações dos entrevistados e que expressam suas opiniões com relação às políticas e/ou práticas de gestão de pessoas, existentes ou não nas IES, e que possam contribuir para efetivas melhorias de cultura, desenvolvimento de ambientes agradáveis de trabalho, infraestrutura de apoio à pesquisa e docência.

Dito isso, seguem-se as análises dos conteúdos das entrevistas dos 3 níveis de atores da pesquisa, que foram transcritas, codificadas, categorizada e agrupadas, de acordo com os processos de gestão de pessoas estabelecidos nos itens anteriores.

## 5. APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

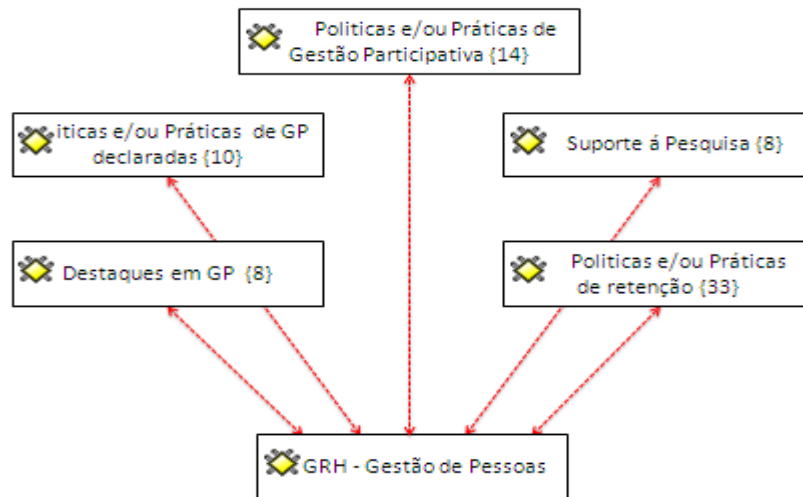
Objetivando um melhor entendimento das informações por parte dos leitores da pesquisa, os dados foram apresentados separadamente para cada um dos atores participantes da pesquisa, conforme anteriormente informado e na seguinte ordem: Gestores de Cursos, Gestores de Recursos Humanos e Docentes Pesquisadores. A seguir são apresentadas as figuras com os códigos que representam as citações dos entrevistados.



**Figura 3- Codificação dos gestores de curso.**

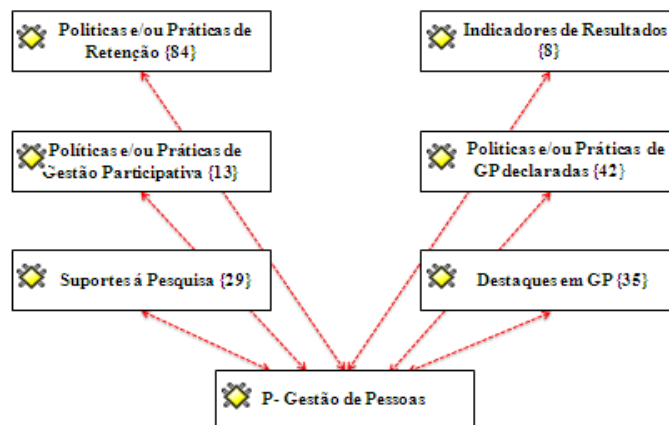
**Fonte: Dados da pesquisa**

A figura 3 representa a codificação atribuída aos gestores de curso dos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração das instituições pesquisadas. Observa-se nela uma numeração em cada retângulo que representa a quantidade de citações encontradas em cada código, durante a fase de análise das transcrições. A mesma estrutura é apresentada para as figuras 4 e 5.



**Figura 4- Codificação dos gestores de Recursos Humanos.**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

A figura 4 representa a codificação atribuída aos gestores de Recursos Humanos das instituições pesquisadas.



**Figura 5- Codificação dos docentes pesquisadores.**  
**Fonte: Dados da pesquisa**

A figura 5 representa a codificação atribuída aos docentes pesquisadores dos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração das Instituições pesquisadas.

As figuras 3, 4 e 5 representam graficamente o produto final da etapa de codificação ocorrida durante o processo de análise de conteúdo dos textos transcritos.

A seguir é apresentado o consolidado estatístico dos códigos referidos nas figuras 3, 4 e 5.

### 5.1 Consolidado geral dos códigos atribuídos à Categoria de Gestão de Pessoas.

A tabela 4 consolida o total de citações de cada respondente da pesquisa, para cada código que compõe a categoria Gestão de Pessoas. Representa também o percentual em que cada código foi citado em relação ao total geral de citações, incluindo-se os 3 níveis de participantes da pesquisa.

Tabela 4- Consolidado Geral dos Códigos da Categoria Gestão de Pessoas					
Códigos	Atores			Total de Citações	%
	GC	GRH	P		
Políticas e/ou práticas de Gestão Participativa	11	14	13	38	9,22
Indicadores de resultados	20	0	8	28	6,80
Suporte à Pesquisa	20	8	29	57	13,83
Destaques em GP	24	8	35	67	16,26
Políticas e/ou práticas de GP declaradas	17	10	42	69	16,75
Políticas e/ou práticas de retenção	36	33	84	153	37,14
Total.....	<b>128</b>	<b>73</b>	<b>211</b>	<b>412</b>	
<b>Fonte: Dados da pesquisa</b>					
<b>Legenda: GC- Gestores de Curso - GRH - Gestores de RH - P- Pesquisadores</b>					

Para um melhor entendimento da tabela 4, buscou-se identificar para cada código da categoria gestão de pessoas e na opinião dos respondentes da pesquisa, a existência ou não de políticas e/ou práticas de Gestão de Pessoas nas instituições

pesquisadas, para os docentes pesquisadores dos programas Stricto Sensu em Administração.

Em **Políticas e/ou Práticas de Gestão Participativa**, houve 38 citações e que representam 9,22% do total de citações. O objetivo deste código é saber da existência ou não de formas de comunicação e informação das políticas e /ou práticas de gestão de pessoas mais democráticas para os professores do Stricto Sensu em Administração das Universidades pesquisadas.

Na opinião dos gestores de curso (11 citações), são feitas reuniões programadas para tratar de assuntos que envolvam os programas, seus objetivos, e resultados esperados e/ou alcançados.

Não se identificou nas citações os meios pelos quais os pesquisadores têm acesso às políticas e/ou práticas de gestão de pessoas da instituição. Isto sugere pensar que pouco ou quase nada é conhecido dos gestores de curso e dos professores dos programas, o que efetivamente é praticado em termos de políticas e/ou práticas de gestão de pessoas pelas universidades pesquisadas.

Na opinião dos gestores de RH, (14 citações) se obteve as seguintes citações. São divulgadas informações e disponibilizados documentos sobre os processos de gestão de pessoas aos professores dos programas de Pós-Graduação através de Intranet, portal do professor, e-mail e, eventualmente, por meio físico.

Essa forma de comunicação das informações da área de Gestão de Pessoas aos docentes pesquisadores não é destacada nas citações dos gestores de curso que aparentam desconhecer tais fatos.

O processo de comunicação e os meios de como são disseminadas as práticas de gestão de pessoas aos agentes sociais se constituem fatores relevantes, na medida em que devem viabilizar a integração organizacional. (SILVA ET AL, 2008).

Na opinião dos docentes pesquisadores (13 citações) e em sua grande maioria (P2, P8, P10, P11, P12, P13 e P17), as universidades utilizam portais e intranet para comunicar e informar suas práticas de Recursos Humanos aos professores do programa. Também foi citado por P3, P14 e P16 o uso de e-mail para transmitir informações do RH aos docentes. Apenas na citação de P18 o processo de comunicação entre professores e a área de RH ocorre pela informalidade.



Observa-se nas citações dos atores da pesquisa, em especial as citações dos gestores de RH e pesquisadores, que nas universidades, não obstante o uso do RH online, os conteúdos disponibilizados no sistema se referem a informações sobre os processos da área de administração de pessoal, e pouco se observam ações que configurem práticas de desenvolvimento de competências, habilidades e interação das pessoas no contexto de uma gestão estratégica de pessoas (LACOMBE ET AL, 2008).

Em **Indicadores de Resultados**, houve 28 citações, e que representam 6,80% do total de citações dos atores da pesquisa. O objetivo deste código é identificar a existência ou não de indicadores que possam permitir avaliar a eficácia ou o grau de alcance dos objetivos e metas propostos para os docentes pesquisadores e se o cumprimento desses indicadores estão atrelados às estratégias das instituições.

Por unanimidade, as afirmações dos atores da pesquisa, em especial dos gestores de cursos e docentes pesquisadores, utilizam como meta os parâmetros de pontuação exigida pela CAPES para renovação de reconhecimento ou descredenciamento dos programas *Stricto Sensu*. (CAPES, 2011).

Observou-se também por unanimidade, e conforme citações dos gestores de cursos e professores dos programas *Stricto Sensu*, os seguintes indicadores de resultados: **(a) Produção científica (b) Inserção do professor na graduação (c) Participação do professor nas disciplinas do programa (d) Participação do professor em orientações e) Submissão e aprovação de projetos nas agências de fomento, (f) Avaliação de papers (g) Participações em eventos nacionais e internacionais.**

As universidades pesquisadas balizam suas metas e objetivos para manter ou aumentar o status classificatório de seus programas perante as métricas da CAPES. Naturalmente, isso envolve estabelecer estratégias de direcionamento, investimentos em recursos de infraestrutura e humanos para que os objetivos sejam alcançados.

Assim, pode-se inferir que não há uma política e/ou prática de gestão de pessoas que considere os indicadores de resultados como estratégico nesse contexto, mas sugere ser estratégico para manutenção do programa ou a sua evolução com relação às determinações da CAPES.

Verifica-se, pelas citações dos atores da pesquisa, que há um controle sobre as atividades desempenhadas pelos docentes pesquisadores e, de modo informal, uma “punição” para os docentes que não cumprirem com suas metas, sendo descredenciados do programa *Stricto Sensu*.

Essa prática sugere maior preocupação da instituição no controle das pessoas, enquanto produtoras científicas, e uma menor preocupação com o desempenho focado em resultados. Para Lacombe, (2006), a prática da gestão por resultados é fator estratégico na competitividade organizacional, quando orientada estrategicamente pelas políticas e práticas de gestão de pessoas.

De acordo com as citações de P6 e P8, portanto, em pequena escala, há uma bonificação/prêmio em espécie para os docentes que cumprirem com seus objetivos e metas. Nesse sentido, a prática de recompensa sugere proporcionar uma maior motivação ao professor que se sente valorizado e reconhecido por sua dedicação ao trabalho (FOCHESATTO, 2002).

Em **Suporte à Pesquisa**, houve 57 citações, representando 13,83% do total de citações feitas pelos atores da pesquisa. Do total de citações deste código, 20 citações foram feitas pelos gestores de curso, 8 citações feitas pelos gestores de RH e 4 pelos pesquisadores.

O objetivo deste código é identificar a existência ou não de práticas de gestão que dão suporte administrativo, técnico e financeiro ao pesquisador para o desenvolvimento de suas atividades no campo da pesquisa e docência. Pelas citações já mencionadas anteriormente, observa-se, no geral, que as instituições oferecem os recursos básicos para que o pesquisador possa desenvolver suas atividades. Esses recursos podem ser verificados no âmbito da infraestrutura e no apoio financeiro para subsídios à pesquisa.

Quanto à infra estrutura, são oferecidas salas individuais, com computador, laboratório de informática, base de dados para consultas nacionais e internacionais, bibliotecas, exceto na citação de (P1) que considera insuficiente a quantidade de volumes de literaturas para consultas internacionais.

No suporte financeiro aos pesquisadores, observa-se, pelas citações dos atores da pesquisa, a disponibilidade de verbas para a participação em congressos, eventos e cursos de pós doc e livre docência. Contudo, essas verbas em parte são tidas complementares, na medida em que se exige, por parte das instituições, as aprovações de projetos em órgãos de fomento, sendo esta a premissa básica a ser

atendida para posterior destinação de recursos financeiros. Também se verifica em menor proporção, a prática do período sabático (GC1) para os professor em curso de pós doc fora do país.

Não obstante a existência dessas práticas de suporte técnico, administrativo, e financeiro, que são oferecidos pelas instituições pesquisadas aos pesquisadores, há de concordar em parte sobre a eficácia de seus efeitos na gestão estratégica de pessoas.

O fato é que esses recursos, são tidos como restritos e insuficientes para cobrir todas as despesas que normalmente decorrem desses eventos acadêmicos, ficando assim, condicionados à busca de recursos financeiros em agências oficialmente credenciadas pela CAPES ou CNPq,

As circunstâncias descritas somadas ao rigor burocrático característicos nesses processos, pode levar o pesquisador à desmotivação, quando tem que cumprir metas nos prazos e nas qualidades exigidas pelos programas a que estão vinculados.

No campo teórico da gestão de pessoas (Ulrich,1998), verifica-se a importância de se ter uma infraestrutura necessária de atendimento a todas as áreas da organização, com processos eficazes e alinhados às estratégias, capazes de contribuir para agregar valor à instituição e seus colaboradores.

Em **Destaques em Gestão de Pessoas**, houve 67 citações dos atores da pesquisa, sendo 24 dos gestores de cursos, 8 dos gestores de RH e 35 dos docentes pesquisadores. O total de citações desse código representa 16,26% do total geral de citações. Este código tem por objetivo expressar a opinião dos atores da pesquisa com relação às políticas e/ou práticas de GP que, sendo ou não praticadas pelas Instituições, poderiam contribuir para a obtenção de melhores resultados dos docentes pesquisadores.

Para os gestores de cursos e gestores de Recursos Humanos, as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas são corporativas e não específicas dos programas Stricto Sensu, portanto, seguem as determinações legais que regem as relações de trabalho do professor com a universidade, sejam por convenção coletiva de trabalho, regimentos internos, estatutos ou pela consolidação das leis do trabalho (CLT).

Ainda na visão desses atores, existe bom relacionamento entre a área de Recursos Humanos e a equipe de coordenadores e pesquisadores do Stricto Sensu,

predominando um ambiente harmonioso de trabalho. Isso pode ser verificado pela citação de P5: “[...] O apoio à pesquisa e a geração de um ambiente harmonioso.”

No entanto, não existe uma ação planejada e estratégica de gestão de pessoas que possa envolver as áreas, provocar discussões de assuntos relevantes para o aprimoramento das práticas de pessoal, o que torna as relações interpessoais meramente de cordialidades entre as pessoas para troca de informações de rotinas e que pouco contribuem para a formulação ou melhorias das práticas de gestão de pessoas.

Para Ulrich (1998), o foco da atuação estratégica de Recursos Humanos está no alinhamento de suas estratégias e práticas às estratégias da organização, o que torna importante a participação dos gestores quando poderiam atuar como parceiros estratégicos, e assim poder contribuir para o alcance de objetivos e resultados organizacionais, deixando de ser meramente expectadores ou coadjuvantes das políticas e/ou práticas de gestão de pessoas previamente formuladas e implementadas.

Na opinião dos docentes pesquisadores, as políticas e/ou práticas de Recursos Humanos das instituições pesquisadas tem por objetivo atender todas as pessoas que atuam nas instituições e não fazem distinção em relação aos professores dos programas *Stricto Sensu*.

Pelas citações a seguir, essas práticas não atendem as necessidades dos docentes pesquisadores dos programas.

[...] a remuneração é baixa, mas fica focado na pesquisa [...].(P9)

O plano de carreira é desmotivador pela forma como é estruturado (P10) e deveria ter uma avaliação diferenciada dos demais níveis de funcionários da instituição e considerar as peculiaridades da função de docente pesquisador (P3).

Não existe nada neste sentido fazemos nossas confraternizações com recursos próprios e por iniciativa do programa. (P1)

O RH é ultrapassado, pois fica controlando apenas o ponto dos professores. Há também uma crítica com relação ao uso do telefone da instituição que é restrito para chamadas ao celular e ligações internacionais. (P11).

A ausência de uma política consistente e estruturada que possibilite atrair, reter e desenvolver as pessoas nas organizações pode levar à desmotivação no

trabalho, comprometer resultados e, por conseguinte, levar as pessoas que nela trabalham a ter uma reputação negativa de sua imagem internamente e externamente. Portanto, necessário se faz o ajustamento das necessidades individuais às necessidades organizacionais com o alinhamento das estratégias (Ulrich, 1998) para que a organização alcance seus objetivos.

**Em Políticas e/ou práticas de gestão de pessoas declaradas**, houve 17 citações dos gestores de curso, 10 citações dos gestores de RH e 69 citações dos docentes pesquisadores, totalizando 69 citações. O total de citações deste código representa 16,75% do total geral de citações. Este código objetiva identificar as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas que são utilizadas para os docentes pesquisadores do *Stricto Sensu* em Administração nas instituições pesquisadas na opinião dos 3 atores da pesquisa.

Para os atores da pesquisa, não existe uma política formal de gestão de pessoas para os docentes do *Stricto Sensu*.

Na opinião desses atores, as universidades praticam uma política única para o corpo docente e discente, com alguns diferenciais para os docentes dos programas *Stricto Sensu*.

Dentre esses diferenciais, destacam-se o plano de carreira, os programas de benefícios sociais, (assistência médica, estacionamento para algumas instituições, sistema de bolsas escolares para filhos de professores da graduação até a Pós-Graduação), os prêmios por resultados e uma política de contratação de docentes.

As práticas constatadas podem ser consideradas estratégicas, do ponto de vista de políticas de atração e retenção do Professor Pesquisador, mas não o diferencia dos demais professores de graduação podendo gerar um sentimento de baixa valorização dada à relevância do trabalho científico do pesquisador para a instituição e a comunidade científica em geral.

Na opinião dos docentes pesquisadores, verifica-se que as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas, anteriormente mencionadas, não refletem um diferencial competitivo na motivação e satisfação no trabalho.

Nessa linha, novos desafios são impostos com frequência aos gestores organizacionais: modificar a maneira como a função de Recursos Humanos é vista dentro das empresas e planejar as transformações necessárias para o alinhamento estratégico das pessoas aos objetivos estratégicos da organização. (BOSQUETTI, 2009).

Ainda na opinião dos docentes pesquisadores, as instituições praticam uma gestão com foco no controle, ou seja, preocupadas em controlar a jornada de trabalho do professor, pela marcação do ponto, o que sugere uma prática no mínimo equivocada e desconexa com a realidade praticada pelas organizações atuais, que priorizam o trabalho intelectual e a geração de resultados como fatores estratégicos para o sucesso organizacional.

Neste contexto, a área de Recursos Humanos, tida como representante maior das políticas e/ou práticas de gestão de pessoas deveria formular políticas capazes de contribuir para a valorização e diferenciação do capital humano e organizacional de forma a influenciar as decisões estratégicas da organização, que considerando seus recursos estratégicos e suas competências distintivas. (MASCARENHAS, 2011).

Em **Políticas e/ou práticas de retenção**, houve 153 citações dos atores da pesquisa, sendo 36 dos gestores de curso, 33 dos gestores de RH e 84 dos docentes pesquisadores. O total de citações desse código representa 30,54% do total geral de citações.

Objetivo deste código é identificar se há ou não políticas e/ou práticas de gestão de pessoas nas instituições que possam contribuir para a permanência do pesquisador na universidade e o estimule no desenvolvimento de suas funções.

As políticas e/ou práticas de retenção citadas pelos atores da pesquisa se restringem ao plano médico que é oferecido aos professores do programa de pós-graduação *Stricto Sensu*, mas também considerado um benefício comum a todo o corpo técnico, administrativo e demais professores da graduação. Embora haja o reconhecimento de alguns docentes do programa quanto à importância dos benefícios, em termos de políticas de retenção eles pouco influenciam devido à baixa cobertura oferecida pelos planos, e que não atende, em grande parte, as necessidades dos docentes pesquisadores e de seus familiares, o que sugere uma complementariedade com outros planos adquiridos extra universidade. Neste sentido, os benefícios diferenciados habitualmente oferecidos pelas organizações contemporâneas são considerados estratégicos para uma política de retenção de talentos.

Como política, existe uma premiação para os professores que atingem os objetivos de pontuação, de acordo com os critérios da CAPES, e esta prática sugere representar um avanço em termos de remuneração como fator de competitividade.

## 5.2 Políticas e/ou práticas de gestão de pessoas na opinião dos gestores de cursos

Nesta seção, foram organizadas as atividades e os processos inerentes à gestão de pessoas, conforme descritos no item 4.9 do presente estudo, e que expressam as opiniões dos gestores de curso dos programas de Pós-Graduação em Administração das instituições pesquisadas.

Em **Recrutamento e Seleção de Pessoal**, as instituições pesquisadas utilizam editais para publicação de vagas e a contratação de professores para os programas. O processo seletivo é desenvolvido através de análise de currículos, entrevistas com o gestor de curso, e os candidatos são submetidos à banca de avaliação com professores internos da instituição e professores de outras instituições. São avaliados os quesitos de titulação, publicação e projetos de pesquisa que o professor possa oferecer à instituição.

Em **Aperfeiçoamento e Desenvolvimento**, na visão dos gestores de curso, as Instituições oferecem Planos de Carreira para os professores do programa, conforme citado por GC4, quando afirma que a Instituição possui uma política única de carreira e não faz distinção para os docentes de período integral vinculado ao programa e os professores denominados horistas.

A Instituição tem uma política única e que é bem interessante, assim, todos os professores têm esse mesmo plano de carreira, tanto horistas como professores em tempo integral. (GC4)

Ainda no âmbito do desenvolvimento, se percebe nas citações de GC1, GC2 e GC6, práticas de pessoal que corroboram para o aprimoramento das competências dos docentes pesquisadores, em oferecer encontros internacionais aos docentes pesquisadores, com professores de outros países e cursos de curta duração com professores internacionais,

Nós temos alguns cursos internos para desenvolver competências novas, ou reforçar as existentes dos professores, dando um exemplo, periodicamente, nós convidamos professores e pesquisadores de língua inglesa para vir aqui e ofertar cursos de curta duração com foco em pesquisa, por exemplo, como elaborar um artigo para publicação internacional, como elaborar em inglês artigos para também essa intenção internacional. Tem esses cursos de curta

duração, uma forma aí de melhorar e capacitar esses nossos professores né. (GC1)

Então esse ano vem um especialista dos Estados Unidos falar sobre pesquisa, metodologia, e agora no fim do ano vai ter possivelmente uma pessoa daqui do Brasil falar também sobre pesquisa, para poder, vamos dizer, eliminar certas dúvidas, dificuldades tanto do professor quanto dos próprios mestrandos. (GC2)

Então é uma oportunidade única que ele tem de ouvir um pesquisador que vem lá da Alemanha para falar de uma determinada metodologia aqui para nós. Então isso é formação. (GC6)

Ainda que reconhecida pelos gestores de curso como importantes para os docentes pesquisadores, essas práticas de aperfeiçoamento e desenvolvimento são iniciativas do programa e não estão vinculadas às estratégias de desenvolvimento de pessoal como política de gestão de pessoas, embora as instituições não se oponham a elas.

Outro ponto que merece destaque é o suporte financeiro oferecido aos docentes pesquisadores para participação em congressos e o desenvolvimento de pesquisas.

O período sabático, conforme citado por GC1, indica que a instituição valoriza o crescimento da carreira do docente pesquisador, quando não há decréscimo da remuneração por um período determinado em que o professor engaja-se em novos conhecimentos.

Professores que estão fazendo o programa, em período sabático, normalmente esse período sabático tem uma ordem de acesso definida pelo departamento, e o professor nesse período sabático, ele usualmente utiliza para pós doc, sai fora do país para ficar um período estudando, pesquisando em outras instituições. (GC1)

As instituições, de modo geral, disponibilizam verbas complementares para os trabalhos de pesquisa, mas estimulam que os projetos sejam encaminhados às agências de fomento, como meio de viabilizar a produção científica com o ônus compartilhado entre órgãos governamentais e recursos próprios. Destaca-se na fala de GC6 a importância para a instituição e para o pesquisador de possuir projetos de pesquisa aprovados pelos órgãos de fomento à pesquisa.



Olha, eu acho que a gente tem o plano de apoio à pesquisa, ou seja, que é uma verba da universidade em que ela, investe em projetos de pesquisa dos nossos docentes. Essa verba é usada tanto para capacitação do docente, ou seja, professores da universidade que estejam fazendo mestrados e doutorados, ela significa uma remuneração de horas, ou seja, o docente sai de sala de aula e continua recebendo por essa atividade.[...](GC5)

Então isto é algo muito importante para o programa, que o professor saia para um pós- doutorado para uma universidade que seja assim, muito importante para o conhecimento dele, e que o projeto que ele vai desenvolver lá, seja aprovado, ou pela CAPES, ou pelo CNPq, ou pela CAPES, um órgão de fomento.(GC6)

Por outro lado, as verbas são insuficientes para atender as demandas dos docentes pesquisadores e deduz-se que a falta de recursos financeiros no campo da pesquisa acadêmica pode comprometer as metas e objetivos dos programas em sua produção científica, com reflexos negativos para a motivação humana no trabalho. Isso pode ser observado na citação de GC8.

Nós temos que criar um conjunto de objetivos de ida para congressos, ou para cursos, ou para debates, colóquios, e onde eles ficam, para distribuir um dinheiro que, no caso aqui da Instituição, vem de uma instituição interfaculdades. Então é um fundo. O fundo é muito pequeno, e é precário. Não dá, de modo algum, para tudo (GC8)

Em **Compensação e Benefícios**, destacam-se as práticas da remuneração que podem servir de estímulos estratégicos para a valorização dos docentes pesquisadores e o conjunto de benefícios que integram as políticas e /ou práticas de retenção na gestão de pessoas.

Existe no *Stricto Sensu* um prêmio que é dado para aqueles docentes que atingem o conceito cinco da CAPES, além de outros indicadores como você ter pelo menos um aluno de iniciação científica, você responder a demandas do Conselho de ética da Instituição, você colocar projetos de pesquisa em agências de fomento. Então, esse conjunto de indicadores, ele pode resultar em uma premiação adicional em dinheiro. (GC3)

Para GC3, a Instituição pratica premiações para os pesquisadores que pontuarem e atingirem níveis mais elevados na tabela CAPES. Também existem práticas de incentivo monetário para os docentes pesquisadores que se destacam

em suas atividades complementares à docência (comitê de ética) e que tenham projetos de pesquisa aprovados pelas agências de fomento. Essas práticas de incentivo podem gerar uma maior motivação e engajamento do docente com a produção científica e com a qualidade do programa e seus efeitos positivos para ambos. Ao docente, pelo reconhecimento de sua atuação no âmbito interno e pela comunidade acadêmica (externo). À Instituição, pelo reconhecimento dos órgãos competentes em elevar sua pontuação para patamares de excelência, e por conseguinte, o reconhecimento da qualidade dos programas perante a comunidade civil em geral.

A gente não tem nenhum tipo de remuneração ou de benefício para o docente que produz. A única questão que fica como estímulo, se é que a gente pode chamar isso de estímulo, mas é a necessidade que ele precisa ter, no sentido de produzir, para se manter na pós-graduação da universidade. ou seja, o desempenho dos nossos docentes, pode-se dizer, ele é avaliado ano a ano, e trienalmente nós temos um processo de reavaliação geral de todos os docentes, (GC5)

Ao contrário de GC3, em GC5, a instituição não possui um plano diferenciado de remuneração ou benefícios para os docentes do *Stricto Sensu*, em especial para àqueles que produzem mais. Entende o gestor que o maior estímulo que o docente possa ter vem dele mesmo, em produzir e assim manter-se no programa para não ser descredenciado. Essa política e/ou prática sugere que o pesquisador trabalhe sobre pressão do ponto de vista psicológico, uma vez que sair do programa por baixa produtividade pode representar uma perda de status e gerar o sentimento de incompetência perante seus colegas de profissão.

O descredenciamento significa desligar o professor, porque ele não vai ter espaço, ou seja... Ou então você fala, “olha, você está ganhando dez, você vai passar a ganhar cinco, sete”, alguma coisa assim. Aqui na Universidade não. Aqui ele ganha exatamente igual atuando na graduação ou atuando na pós graduação. (GC5)

De um modo geral, percebe-se nas citações de GC5, pelo fato do docente não ter nenhum decréscimo salarial quando deixa a Pós-Graduação por descredenciamento não se configura em prática de remuneração, mas em aspectos

de ordem trabalhista, uma vez que o professor em jornada dificultaria, do ponto de vista legal, a sua diminuição da remuneração.

Por outro lado, a política não valoriza a produção científica e nem gera estímulo monetário para os mais esforçados. Neste sentido, não há vínculo de ganhos com produtividade, portanto não havendo a remuneração estratégica que poderia estimular o docente a progredir em sua carreira ou obter maiores ganhos por atuar na Pós-Graduação no regime de cumprimento de objetivos e metas.

Os professores estão batalhando, olha bem, para ter um conjunto de textos publicados de cada um, sendo no mínimo cento e cinco pontos. Desejável, cento e cinquenta. Significa publicar periódicos A1, A2 ou B1, B2, B3 e B4, B5, todos do qualis CAPES, da listona que sai. Fora dali você não ganha ponto algum. (GC8)

Quando perguntado sobre a remuneração para quem publica acima do exigido pela CAPES, GC8 afirma que essa prática está relacionada com a produção quantitativa e não qualitativa dos pesquisadores, conforme pode ser verificado na citação abaixo.

Quem faz política de retribuição, faz em razão do estado atual do produtivismo quantitativo. Cada novo artigo publicado tem uma quantidade X de dinheiro, de ponto, etc. Isso é comum? Não é comum...(GC8)

Eu, que sou um veterano aqui, não sei quantos são os números e os graus. Eu nunca li em lugar algum, nunca chegou uma folha aqui, transparentemente para mim dizendo o que tem aqui. Eu fico sabendo, às vezes, porque um colega diz, "eu sou 1D. Eu sou assistente". "Ah, você é um assistente? É doutor, quase igual a mim", assistente. Eu não sou assistente. Mas como eu cheguei a isto? Não, eu não tive que apresentar nada, eu já fui colocado assim logo que eu cheguei. Mas como? Então não há mesmo carreira. Não há. Isto é dramático.

Observa-se, nas citações de GC8, que a instituição não possui uma política de valorização estrategicamente constituída e que diferencie os docentes em suas produções científicas. Trata a questão com certo pessimismo, quando se refere ao modelo de administrar carreiras em que as pessoas ficam muito tempo na mesma função sem que tenham o reconhecimento para mudar de posição. Faz reflexão sobre os parâmetros salariais praticados por outras instituições e que são maiores daqueles praticados por sua Instituição e que já existem universidades mais

evoluídas na questão de valorizar melhor o pesquisador através de políticas e/ou práticas mais avançadas que estimule o docente a produzir mais e se dedicar exclusivamente no *Stricto Sensu*.

Nota-se pelo depoimento anterior que a instituição não tem ou não vem praticando uma política de pessoal que seja de domínio e entendimento dos docentes do *Stricto Sensu*.

Essa situação pode desencadear um processo de perda de confiança nos valores da Instituição e tornar vulnerável a permanência dos docentes pesquisadores no programa e sujeitos à busca de novas colocações mais atrativas no mercado.

Nos processos de gestão de pessoas que envolvem benefícios, verifica-se a existência de convênios médicos para os docentes pesquisadores, conforme observado na citação de GC7.

A Universidade tem uma assistência médica conveniada e que atende a todos os professores da Instituição. (GC7)

Pouco se verificou na opinião dos gestores de curso, citações relacionadas com as práticas de benefícios, deixando a sensação de que essas práticas, em grande parte, são corporativas e se aplicam mais ao corpo técnico e administrativo das instituições.

Deduz-se que essa prática é menos valorizada devido ao fato de que o pesquisador, pelas dimensões sociais, econômicas e financeiras em que se enquadra, possui planos de saúde mais específicos e de outras fontes, capazes de melhor atender suas expectativas e de seus dependentes.

Em **Relações com funcionários e qualidade de vida**, na opinião dos gestores de curso, as instituições praticam uma gestão pouco participativa em se tratando de desenvolvimento e manutenção de planos e estratégias referentes a todas as relações com os docentes pesquisadores.

Os meios de comunicação interna para que as instituições alcancem seus objetivos, negociação com grupos e individual, aconselhamento, aproximação das políticas e Leis, saúde, e segurança, promoção de oportunidades, não foram evidenciadas nas citações dos gestores de curso.

As práticas de reuniões entre gestores de curso e professores dos programas de Administração Stricto Sensu ocorrem normalmente, seja para apresentar resultados de produção, informar sobre novos objetivos e metas a serem cumpridas ou deliberar sobre assuntos de alinhamento entre os docentes e a gestão quanto às estratégias do programa em relação às determinações da CAPES. O exposto pode ser constatado nas citações a seguir.

Estamos marcando workshop para fazer essa interação, na verdade é um bate-papo, como é que eu consegui, como é que foi isso, como é que foi o processo de revisão e abrir, então essa interação é importante, e nós temos esse espírito de grupo, aqui todo o pessoal sabe que a gente só anda se todo mundo andar junto.(GC4)

Afirma GC4 a prática de reuniões e workshop para apresentação de resultados, integração do grupo e discussão para alinhamento das estratégias para trabalhos coletivos.

As políticas fundamentalmente nascem da diretoria, mas nós temos aquilo que chamam, o comitê de pesquisa, que participa a diretoria, o coordenador de Pesquisa, os coordenadores dos dois programas acadêmicos, e mais o ex-diretor da Pesquisa, então esse grupo de alguma forma delibera as políticas que depois vão ser implementadas.(GC1)

As políticas e/ou práticas de gestão de pessoas são deliberadas pela diretoria da instituição, mas são formuladas por um Comitê de Pesquisa. (GC1)

Os pesquisadores ao final de cada período anual, recebem as informações que nós levantamos sobre a sua produção científica, sobre questões específicas da participação deles em eventos, em outras instituições. No final do ano são reportados aos professores e discutido com eles, sobre atingimento ou não de metas. (GC1)

Destaca-se na citação de GC1 a apresentação de resultados anuais de produção científica dos docentes pesquisadores quando são discutidos seus resultados, participações em congressos entre outros indicadores de resultados.

Assim, verifica-se que há uma comunicação entre o gestor e sua equipe quando ocorre a apresentação de resultados das atividades dos pesquisadores em períodos planejados e oportuniza-se a discussão quanto ao atingimento das metas ou não do ano letivo.

O que nós temos percebido até agora, é que o professor às vezes, não atinge essa pontuação, em função de não ter conseguido ou produzido muito e tentado, várias revistas. Hoje, a grande pontuação do professor é em revista, e esperar essa pontuação e normalmente não é um problema de motivação, é um problema de dificuldade mesmo com o processo, porém não há nenhum programa especial, não há nenhuma atividade diferenciada. (GC2)

Percebe-se que há uma preocupação da instituição em manter sua estratégia de pontuação CAPES. No entanto, é interessante observar na citação de GC2 a necessidade da instituição em possuir um programa ou uma ação de monitoramento (autoestima) que não seja estratégico do programa, mas da área de gestão de pessoas, no sentido de identificar as dificuldades apresentadas pelos professores que não atingem suas pontuações, em especial por publicações em revistas.

Na opinião do gestor, em inúmeras vezes o insucesso da aprovação de artigos não é atribuído ao professor, mas sim aos trâmites burocráticos e outros impeditivos existentes nos regimentos de cada periódico.

Como eu te disse, não há política de Recursos Humanos que a gente tenha tá certo? Porque eu estou entendendo, não sei se é o entendimento que você tem, mas eu estou entendendo política de Recursos Humanos como política o quê? Política de remuneração, política de seleção, política de desenvolvimento, uma política de avaliação de desempenho. (GC6)

Então você tem um comprometimento assim, muito até de ordem emocional, eu diria, com o programa. E o que também, eu acho que faz com que o professor se engaje no programa, são algumas infraestruturas que a própria instituição dá, um fundo de pesquisa, enfim, tem alguns recursos que, talvez em outras instituições, não tenha, e que ele ache que vale a pena continuar trabalhando aqui, tá certo? Eu acho que isso é importante, os recursos, os alunos, Então eu acho que... A nota do programa. Então são questões que acabam engajando as pessoas. (GC6)

Há um desconhecimento por parte do gestor com relação às políticas e/ou práticas de gestão de pessoas da instituição. Ressalta GC6 que os estímulos para o engajamento e comprometimento dos docentes no programa não são formais e estão relacionados com o nível afetivo deles pelo histórico de cada um desde a

criação do programa. Outro ponto a considerar é a imagem da Instituição perante a comunidade e a infraestrutura existente para os docentes e alunos.

Se o produtivismo quantitativo não diminuísse, eu tenho sinais de que ele poderá diminuir, é difícil imaginar em políticas de RH que sejam dignificadoras da pessoa. (GC8)

Cabe à IES criar espaços de não pressão. Diminuir o processo de pressão para criar o desejo de estar na universidade sem pressão de ir embora, porque tem universidade que diz para as pessoas assim, “em trinta e um de dezembro de 2012” vamos olhar a sua pontuação, se não for cento e cinco, o senhor poderá arrumar as malas.... (GC8)

E dentro disso se terá de ter um sistema de RH, no mínimo, tranquilo, que não faça a passagem do tempo ser uma espada na cabeça das pessoas. (GC8)

Há uma crítica declarada feita por GC8 quanto à submissão dos docentes pesquisadores no sistema de avaliação CAPES, quando as avaliações concentram-se na quantidade de produção e não na qualidade.

Neste sentido, leva os docentes pesquisadores a um estado de pressão para atender as exigências da CAPES, o que torna difícil imaginar em políticas de RH que sejam dignificadoras da pessoa.

Conforme menciona GC8, as políticas e/ou práticas de Gestão de Pessoas para os pesquisadores deveriam alinhar-se às propostas dos níveis de ação pedagógica dos programas, com ênfase na produção conjunta e na criação de grupos de ação e em favor da formação do professor.

Esse alinhamento coaduna-se com os objetivos estratégicos da instituição e supõe-se considerar que essas políticas de gestão de pessoas sejam capazes de minimizar as pressões que recaem sobre os docentes, quando estão obrigados a produzirem sob intensa pressão psicológica e, neste caso, são pouco valorizados quando não atingem suas metas.

Há de se pensar na qualidade de vida dos professores, em que a própria natureza da atividade impõe condições de grande esforço mental e de desgaste emocional.

Bom, o que eu diria para você assim, é, a gestão de pessoas eu acho que aqui é um programa bastante interessante, aquilo que eu te falei, temos conseguido resultados muito rápidos e uma das coisas

que são interessantes aqui, assim, a universidade não exige exclusividade, então quando nós entramos aqui o nosso reitor falou assim: olha, eu faço questão que vocês mantenham vínculos com as Instituições em que vocês se formaram, nas melhores Instituições, então vocês podem manter uma disciplina na graduação lá, (GC4)

Um ponto interessante na fala de GC4 quando tem o aval do Reitor para estimular os docentes pesquisadores a atuarem em outros programas de instituições renomadas. Isso traz possibilidades de ampliar a rede de relacionamentos e assim manter-se em sintonia com o universo acadêmico da pesquisa científica.

O docente só dá aula na Pós-Graduação Stricto Sensu e não dá aula na graduação, tendo atividades de pesquisa, orientação, iniciação científica, mas sem carga didática. Há toda uma preocupação com o tempo para pesquisa, né, então esse tempo, ele é devidamente regulamentado, devidamente cobrado, para que o professor, portanto, tenha condições de produzir de acordo com os bons níveis da CAPES. (GC3)

No que se referem a **estratégias organizacionais**, na opinião dos gestores de curso, elas estão focadas nos resultados que os programas de Pós-Graduação devam alcançar, tendo a CAPES como régua balizadora.

As metas estão relacionadas com a produção intelectual do professor para que seja atingido o objetivo do programa. Leva-se em consideração a produção nacional e internacional. Há também a inserção do professor na graduação, participação do professor nas disciplinas do programa, e participação dos professores também na distribuição das orientações. (GC1)

São indicadores tradicionais, que são de alguma forma, monitorados e incentivados os professores a cumprir, que é a produção científica e todos os seus desdobramentos em relação, por exemplo, quando nós temos um curso de seis e com pretensão de ser sete, tem que ter uma produção mínima e internacional, ou a um e a dois, e também os desdobramentos da política CAPES como a questão da inserção na graduação, participação do professor nas disciplinas do programa, e participação dos professores também na distribuição das orientações. (GC1)

[...] outro vetor, o internacional, alguns indicadores mais específicos que são realmente, por ser internacional, mas já olhando a questão do índice de 'partes', quais são os periódicos, o que os professores publicam, por exemplo, do JCR, (Journal Citation Reports), e também o quanto o nosso programa, nosso corpo docente é



internacionalizado, no sentido de participar de outras, instituições como professor ou pesquisador contentando.(GC1)

Indicadores de resultados são balizados pela régua CAPES, que é o órgão que avalia os programas. Assim, todo o planejamento é feito em função de resultados a serem alcançados em produtividade para obtenção de melhores notas na CAPES. (GC8)

De um modo geral, conforme citado pelos gestores de curso, os indicadores de resultados utilizados pelas Instituições dão ênfase na produção intelectual do Professor Pesquisador, ocasião em que são avaliadas as publicações de artigos nacionais e internacionais, dentre outras atividades científicas. Deduz-se, das citações dos gestores, que as universidades pesquisadas balizam suas metas e objetivos para manter ou aumentar o status classificatório de seus programas perante as métricas da CAPES.

A citação de GC8 sinaliza para uma prática comum entre as universidades pesquisadas: direcionar esforços para atender as exigências da CAPES.

Naturalmente isso envolve estabelecer estratégias de direcionamento, investimentos em recursos de infraestrutura e humanos para que os objetivos sejam alcançados.

Assim, pelas citações dos gestores de cursos pode-se inferir que não há uma política e/ou prática de gestão de pessoas que considere os indicadores de resultados como estratégico nesse contexto, mas sugere ser estratégico para manutenção do programa ou evolução com relação às determinações da CAPES.

Em síntese, pela opinião dos gestores de curso, imagina-se que as instituições não possuem uma estratégia deliberada de gestão de pessoas para os docentes pesquisadores, que seja contributiva para os processos de atração, retenção e desenvolvimento dos pesquisadores, que seja capaz de promover melhorias na cultura, disseminação de novos valores de forma a garantir e dar suporte às estratégias de negócios no longo prazo, sendo as pessoas o fator estratégico de competitividade.

### **5.3 Políticas e/ou práticas de gestão de pessoas na opinião dos gestores de Recursos Humanos**

Nesta seção, foram organizadas as atividades e os processos inerentes à gestão de pessoas, conforme descritos no item 4.8 do presente estudo e que

expressam as opiniões dos gestores de Recursos Humanos das instituições pesquisadas.

Em **Recrutamento e Seleção de Pessoal**, na opinião dos gestores de Recursos Humanos das instituições pesquisadas, são elaborados os editais para publicação de vagas no quadro de professores do *Stricto Sensu*.

O processo seletivo é desenvolvido através de análise de currículos, entrevistas com o gestor de curso, e os candidatos são submetidos à banca de avaliação com professores internos da Instituição e professores de outras instituições. São avaliados os quesitos de titulação, publicação e projetos de pesquisa que o professor possa oferecer à Instituição, conforme citado por GRH1.

O Processo de contratação é feito pelo depto requisitante, ou seja, no caso o chefe de depto do *Stricto Sensu* em administração. É aberto um edital e os candidatos docentes passam por uma banca que avalia e também tem a comprovação das titulações exigidas. O Processo de contratação é feito pelo depto requisitante, ou seja, no caso o chefe de depto do *Stricto Sensu* em Administração. (GRH1)

Interessante observar, na citação de GRH1, que a área de Recursos Humanos apenas formaliza o processo de recrutamento e seleção de pessoal, mas a avaliação e escolha do candidato são feitas pelo gestor de curso, ou seja, a área de Recursos Humanos não participa da seleção dos candidatos.

Essa situação se confirma quando analisadas as citações de GRH3, e observa-se que a instituição possui um estatuto que disciplina as contratações e demissões de professores, sendo obrigatória a aprovação da reitoria para ambos os casos.

[...] todo processo pelo estatuto desta universidade, todo procedimento de contratação e demissão é homologado pelo reitor diretor geral. É uma questão estatutária. No caso da docência, eu queria voltar só uma questão. Os professores pesquisadores têm um diferencial na contratação. Eles entram por um critério de excepcionalidade, eles não entram como professores doutores, eles entram como professores titulares, no primeiro nível da carreira de titular. Então eles são privilegiados no ingresso da carreira aqui dentro, eles não passam por todos os degraus que existem dentro da carreira que a graduação passa. (GRH3)

O critério de excepcionalidade citado por GRH3, traz um tratamento diferenciado de contratação para os docentes pesquisadores, que passam a receber como professores titulares desde a sua contratação, o que sugere ser estratégico no

processo seletivo da instituição que pressupõe valorizar de imediato os conhecimentos e a experiência do professor.

Em **Aperfeiçoamento e Desenvolvimento**, na visão dos gestores de Recursos Humanos, as instituições possuem planos de carreira para os docentes dos programas de Pós-Graduação, mas eles não se diferenciam dos demais docentes que atuam na graduação, exceto na citação de GRH3 em que o docente do *Stricto Sensu* é contratado como titular, portanto não está sujeito a evolução da carreira desde o início.

Para a construção de alguns planos de carreira, observaram-se critérios de evolução estabelecidos pelo Ministério da Educação, conforme citado por GC2,

[...] MEC estabelece uma política e estabelece um plano de carreira, a exigência de um plano de carreira dentro daquilo que está estabelecido pelo Ministério do Trabalho. Então o nosso plano de carreira ele é engessado dentro das regras legais.(GRH2)

Interessante destacar a fala de GRH2 que considera o plano de carreira engessado nos termos da Lei. Isso sugere que há pouca criatividade em propor planos que efetivamente objetivam a valorização e o crescimento profissional e acadêmico dos pesquisadores.

No aspecto aproveitamento interno de talentos, percebe-se, na citação de GRH3, tentativas informais da área de Recursos Humanos em apresentar professores internos para as vagas do *Stricto Sensu*, mas não se traduzem em políticas efetivas de valorização no âmbito corporativo das instituições.

Aí eu discuto com eles, “professor, será que a gente não consegue ninguém na casa que possa estar assumindo, que você dê uma possibilidade”, aí eles vão discutindo comigo, vão dizer assim, “olha, eu tenho fulano de tal”, aí eu vou buscando as alternativas, porque, às vezes, a pessoa não está na área de administração, ela está numa outra área, está no direito. Ele é um administrador mas está em direito, está atuando lá. De repente, há uma possibilidade de você buscar um talento interno. Então, a gente discute. É porque o *Stricto Sensu* ele é tão restrito, né...(GRH3)

Para GRH4, a política de desenvolvimento de pessoal do *Stricto Sensu* está no suporte financeiro dado ao docente pesquisador para atender suas demandas de pesquisa.

Como política de desenvolvimento, nós temos uma verba e essa

verba ela é distribuída de acordo com a demanda das áreas envolvidas. Então, normalmente a primeira tentativa que se faz é a liberação pela CAPES, que é o órgão que mais financia. Mas não necessariamente. Qualquer um dos órgãos de fomento. A primeira situação é, quando não há disponibilidade, é feita a análise para liberação com recursos próprios da instituição. (GRH4)

No entanto, na citação de GRH4, verifica-se que esse suporte financeiro é em complemento às verbas destinadas pelos órgãos de fomento à pesquisa, portanto há restrições de verbas em determinadas situações.

Em **Compensação e Benefícios**, na opinião dos gestores de Recursos Humanos das instituições pesquisadas, as instituições baseiam-se em pesquisas salariais de mercado para a remuneração dos docentes pesquisadores. Salienta-se que essa prática não se generaliza para todas as instituições.

A nossa remuneração é baseada em pesquisa salarial. Nós acompanhamos o mercado, a gente tem um grupo, que é o GIPRES, que nós acompanhamos o processo como está no mercado. Existe uma questão no *Stricto Sensu*, que ele é diferente da graduação. A maioria dos professores, a maioria, todos têm, no mínimo, vinte horas de pesquisa. No mínimo. Porque todos são quarenta horas. (GRH3)

Para o gestor GRH3, existe um diferencial na remuneração do docente pesquisador em relação aos demais professores da instituição. Para os professores do *Stricto Sensu*, a jornada de trabalho de 40 horas é desmembrada em 20hs para pesquisas e as demais para as práticas de docência. (GRH3).

A remuneração é um salário mensal, e existe um plano de carreira que ele pode, a cada dois anos, galgar novos cargos (GRH4). [...] recebe um valor fixo por quarenta horas de trabalho. Nós temos cargos comissionados, quando o pesquisador passa a ocupar algum cargo de gestão administrativa. (GRH4)

No aspecto da remuneração, deduz-se pelas citações dos gestores de Recursos Humanos que as instituições praticam uma remuneração fixa, e na maior parte dos casos, não estão atreladas ao cumprimento de metas e objetivos, conforme pode ser verificado na citação de GRH4. Portanto, não existe uma política específica para remunerar os docentes pesquisadores, ou seja, recebem um salário fixo por 40 horas de trabalho. Há cargos comissionados para o professor que ocupar outros cargos administrativos na instituição.

Os benefícios oferecidos aos docentes como planos de assistência médica, seguro de vida, bolsa de estudos para filhos de professores, seguem os previstos na Convenção Coletiva de Trabalho e são comuns a todos na instituição. Portanto, não há uma prática de benefícios que diferencie o professor da graduação, em relação ao professor da Pós-Graduação, exceto em citação de GRH4 que possuem uma tabela de benefícios diferenciada para o professor que atua em regime de hora aula em relação aos professores da pós com regime de dedicação integral.

Nós não temos benefícios diferenciados na instituição, entendemos o seguinte, professor é professor. Mesmo quando ele é um pesquisador, ele também é um professor. Esse pesquisador no Stricto Sensu tem que dar aula também na graduação. Eu já tenho, não conflito, mas uma divergência, uma insatisfação em relação à entrada. Se eu tiver políticas diferenciadas, eu crio um caos. (GRH3)

[...] nós temos um plano de benefícios que são os benefícios legais estabelecidos pela legislação, pela Convenção Coletiva, tá? Fora esses, nós não temos nenhum benefício espontâneo que possa estar atrelado aos docentes pesquisadores (GRH3)

Interessante observar na citação de GRH3, que tratamentos excepcionais podem levar a insatisfações nos ambientes de trabalho, mas ressalta a importância de homogeneizar as práticas de benefícios para evitar conflitos internos.

Para o aulista, nós temos que cumprir a Convenção Coletiva de Trabalho. Então você dá um plano, pode ser um plano básico. Já para o RDI, (Regime de Dedicação Integral) justamente para que a gente crie um diferencial nos temos uma tabela distinta. (GRH4)

A bolsa de estudo ela é para graduação e pós-graduação, sendo 100% gratuita. (GRH4)

Destaca-se a concessão de bolsas de estudos integrais para filhos de professores, conforme observado na citação do GRH4.

Em **Relações com funcionários e Qualidade de vida**, na opinião dos gestores de Recursos Humanos, existe um ambiente favorável às discussões entre gestores e professores na condução dos programas, mas sem a participação da área de Recursos Humanos.

Para os pesquisadores há ainda uma grande liberdade de ação, sem interferência do RH. (GRH2)

Não há com o Stricto Sensu tal política além de reuniões formais dos coordenadores com a Pró-Reitoria que é quem decide as questões mais relevantes junto ao Reitor. (GRH2)

Não obstante a existência de um clima favorável para o diálogo, as decisões são tomadas em nível de pró-reitoria e reitoria, ficando outras decisões de caráter acadêmico, com os gestores de curso em reuniões com suas equipes. (GRH2)

[...] existem os espaços colegiados aqui. Falo que existe um processo participativo. Eu costumo brincar que eu falo que existe uma diferença entre o que é democrático e o que é participativo. O democrático é aquele que a maioria vence e decide. Mas há um processo de discussão muito forte. Então, se há alguma situação que incomoda, eles discutem isso em diferentes colegiados. Colegiados mesmo, que tem a participação desde os conselhos de faculdade, os colegiados de curso, o CONSUL, que nós temos as câmaras.(GRH3)

Para GRH3, existe um processo participativo nas decisões que envolvem os docentes pesquisadores e coordenação, através da existência de um colegiado que discute os assuntos relacionados à gestão dos cursos, de forma intensa e democrática.

Os meios de comunicação das informações de Recursos Humanos aos docentes pesquisadores, seja na disseminação interna das práticas de gestão ou assuntos de rotina, são oferecidos através de portais, e-mail, mailing, conforme citado por GRH3.

[...] eu tenho um e-mail institucional, eu tenho o e-mailing do e-mail privado dele, entendeu? E ainda tenho a intranet, e eu tenho outro e-mail, que é um e-mail marketing, que eu aí eu mando a mesma informação dez vezes. (GRH3)

No entanto, esses recursos tecnológicos da comunicação citado por GRH3, não são considerados eficazes pelo gesto, devido às reclamações constantes dos docentes que querem as informações em seus e-mails particulares e o processo fica repetitivo.

Deduz-se que a instituição não possui clareza na definição da melhor forma de divulgar os assuntos de gestão de pessoas aos professores do programa e a devida importância a ser dada no processo de comunicação e informação,

[...] existe o portal do professor, mas a ferramenta mais prática e utilizada é o e-mail. Então, tanto do pesquisador para o chefe de departamento, do RH, da Secretaria, da Coordenadoria dos Departamentos, tudo é feito através de e-mail.(GRH4)

[...] a reitoria tem uma prática mensal, de reunião com todos os gestores de cursos, tanto da pós graduação quanto da graduação. E em algumas dessas situações, quando tem algum assunto relacionado com gestão de pessoas, nós somos convidados a participar. Não com o grupo todo, porque é um grupo muito grande, não daria para se reunir. Mas com os gestores, que depois repassam para os seus pares. (GRH4)

Diferentemente da situação apresentada pelo GRH3, o processo de comunicação dos assuntos de recursos humanos descritos por GRH4 é claro, quando cita a existência de um portal do RH e e-mails para transmitir as informações aos docentes pesquisadores.

Em **Estratégias organizacionais**, registram-se, nos destaques em gestão de pessoas, as citações de GRH4 sobre a existência de práticas comemorativas para o dia do professor, como uma política da instituição em valorizar todos os docentes pertencentes ao quadro da instituição.

Olha, no dia do professor, mas isso não é restrito ao pesquisador. A instituição gosta muito de valorizar o docente. Então no dia do professor tem todo aí um trabalho, é dado o dia, inicialmente, e na semana oferece, além do brinde, café da manhã, tem uma série de atividades que são feitas na semana do dia do professor. (GRH4)

Essa forma de homenagear o professor sugere a existência de uma prática saudável de gestão de pessoas, que além de integrar mais o corpo docente, pode gerar maior satisfação e o sentimento de pertencer a uma instituição que valoriza seus profissionais da educação.

Contudo, deduz-se que há poucas contribuições da área de Recursos Humanos em termos de políticas e/ou práticas de gestão de pessoas, que possibilite um maior engajamento e comprometimento dos docentes pesquisadores com as estratégias das instituições.

No entanto, foi observada a disponibilidade de recursos físicos, tecnológicos e financeiros para o desenvolvimento das pesquisas científicas.

#### 5.4 Políticas e/ou práticas de gestão de pessoas na opinião dos Pesquisadores

Nesta seção, foram organizadas as atividades e os processos inerentes à gestão de pessoas, conforme descritos no item 4.8 do presente estudo e que expressam as opiniões dos docentes pesquisadores dos programas de Pós-Graduação em Administração das instituições pesquisadas.

Em **Recrutamento e Seleção de Pessoal**, as contratações de docentes dos programas de Pós-Graduação acontecem de acordo com as formalidades exigidas para o processo e envolvem: aberturas de editais, entrevistas, banca avaliadora, comprovações de títulos e de produção intelectual, conforme verificado nas citações de P11 e P12.

[...] no meu caso, eu respondi um edital que foi publicado, certo, internamente e todas as formalidades legais foram cumpridas, passamos por entrevista com pessoas daqui e fora daqui. (P11)

Então, houve um concurso formal, aberto a vários candidatos, e eu me candidatei, teve uma banca com cinco professores que fez a avaliação e selecionava, sendo dois externos e três internos. (P12)

No entanto, esse processo formal de contratação de professores no *Stricto Sensu*, não é observado para todas as instituições pesquisadas, situação em que ocorrem contratações por indicação, seguida de entrevistas, apresentação de currículos até a aprovação do candidato.

Na verdade foi contato pessoal. Alguém me indicou para o coordenador do curso na época, meu currículo foi passado por esse coordenador para o reitor. O reitor achou que era adequado para o cargo, me chamaram. Na verdade estava se iniciando o programa. Então, vim para formar parte de um grupo, que também já vinha pronto de outra instituição, um grupo de professores que estava se formando e que vieram para fazer parte, então foi bem, indicação diria eu, não teve um concurso. (P3)

[...] o meu caso foi convite. Não teve processo seletivo em si. Eu fui convidado, uma entrevista e já fui aprovado. (P13)

Essa prática de contratação, conforme observado nas citações de P3 e P13, tem sido comum no segmento geral das organizações e no caso do *Stricto Sensu*, supõe-se ser mais frequente, dado o relacionamento intenso que ocorre entre os gestores de cursos dos programas das instituições. O mesmo ocorre com os docentes, tendo as bancas de qualificação e defesa de trabalhos acadêmicos como



o principal fator de aproximação entre professores, gestores, constituindo assim network para o estreitamento e busca de interesses das partes.

Em **Aperfeiçoamento e Desenvolvimento**, o docente pesquisador P3, afirma que existe um plano de carreira na instituição, constituído por duas categorias (Assistente e Adjunto) e, na opinião do professor, não é difícil evoluir na carreira, desde que seja cumprida a pontuação estabelecida para a mudança de nível.

Há duas categorias de professor, e não é muito difícil ascender. Você pode entrar, eu entrei como assistente II fiquei dois anos, pedi a minha recategorização com a tabela de pontos, que eles exigem, passei para adjunto II, passaram mais dois anos e agora solicitei para adjunto I, que também, eu já fiz o suficiente, que são os pontos que a instituição exige e aí faltaria só para o professor titular. Então, esse é o plano de carreira que existe. (P3)

Foram observados, nas citações dos pesquisadores, vários critérios de construção dos planos de carreiras existentes nas instituições pesquisadas, podendo-se citar a titulação do professor, produtividade, tempo de permanência em cada nível da carreira,

O plano de carreira ele está atrelado a sua titulação. Quer dizer, quando o professor somente tem o título de mestre, ele está dentro do programa, ele ganha como nível dois. Quando ele atinge o título de doutor, ele passa para o nível três. A partir daí eu desconheço se tem alguma outra coisa a mais. Assim, dentro da mesma carreira, não, ele chegou no topo. (P8)

Essa evolução funciona por produtividade e tempo de permanência. É um conjunto, um mix de avaliação, então é o tempo de permanência, suas atividades, seu dossiê, que é o memorial que você submete para avaliação da comissão, isso para você subir de nível. Então, segundo sua produção científica, seu histórico de desenvolvimento. Você tem banca de orientação de iniciação científica, se tem livros, enfim, organização de eventos. (P16)

Complementam-se às definições dos critérios de construção de avaliação anteriormente mencionados, as atividades do professor, o dossiê para avaliação da comissão e o histórico de desenvolvimento do professor no programa, conforme citação de P16.

Outras práticas de aprimoramento e desenvolvimento dos professores vinculados aos programas de Administração Stricto Sensu das instituições pesquisadas foram observadas. Dentre elas, destacam-se a participação do

professor em eventos nacionais e internacionais, (P10) avaliação de desempenho, (P16), cursos de idiomas oferecidos pelas instituições aos professores, ainda que em caráter geral, não sendo de exclusividade dos docentes pesquisadores.

Na verdade acontece mais e de modo geral assim, eu acredito ser mais para o pessoal administrativo. Porque tem muita coisa que para a gente não faz mais sentido, usar Excel, Word, treinamento para segurança. Então, quando é para a gente mesmo, geralmente é dentro do próprio grupo, que a gente bola algum curso de extensão, alguma coisa assim. (P10)

Interessante observar na citação de P10 quando afirma que a instituição oferece vários tipos de treinamento, como: trabalhar com o Excel, Word, segurança, que na opinião do professor não são relevantes para o desenvolvimento das atividades de docência e pesquisa, tendo em vistas já possuírem esses conhecimentos.

Outro ponto que merece atenção na citação do professor é que quando ocorrem cursos, eventos e outras atividades de aprimoramento e desenvolvimento das competências dos docentes, elas são produzidas dentro do próprio grupo, ou seja, não há o envolvimento da área de Recursos Humanos, conforme observado na transcrição a seguir.

[...] amanhã está tendo uma palestra com um professor da Colômbia, mas nestes casos, o vínculo não é via RH, normalmente a própria coordenadora do curso que agenda isso, ou pode ser algum professor do Stricto Sensu. (P10)

[...] o cuidado da gestão de pessoas é você avaliar, nunca esquecer a diminuição da capacidade desse pesquisador se relacionar e permanecer no programa, criar um ambiente favorável. A outra questão, a docência é algo importante porque é um programa de pós e nós estamos formando somente em pesquisadores, nós não estamos mais formando professores. Isso também é ruim porque nós temos que formar as pessoas também, não é? Então, a avaliação deveria ser levando em conta uma série de dimensões: Dimensão social e humana da pessoa, na capacidade dela de animar, de propiciar, de estimular a organização, a atmosfera, o ambiente, liderar eventos, pesquisas, a questão da produção científica e capacidade docência que não pode ser esquecida. (P16)

O Pesquisador P16, ressalta a importância da avaliação de desempenho, que seja aplicada, considerando todas as dimensões humanas, tendo em vista que

há diferenças na quantidade e qualidade das publicações e também na formação de alunos que serão futuros pesquisadores.

Deduz-se que as avaliações atuais, praticadas pelas instituições, cujos critérios estão voltados para a produtividade do professor, atendem apenas o quesito cumprimento de metas e objetivos, mas não consideram fatores cognitivos e formativos implícitos da atividade acadêmica enquanto educadores.

No geral, conforme analisadas as citações dos docentes entrevistados, as instituições possuem práticas de capacitação, aprimoramento e desenvolvimento, com ênfase maior para o corpo técnico e administrativo, mas em se tratando de *Stricto Sensu* não há uma política de Gestão de Pessoas com essa finalidade, ou seja, todas as iniciativas de geração de maior conhecimento e de integração dos professores dos programas, em caráter nacional ou internacional, passam pela gestão dos cursos que são os responsáveis diretos por essas iniciativas.

Em **Compensação e Benefícios**, no que se refere à remuneração dos professores dos programas *Stricto Sensu* em Administração, das instituições pesquisadas, e na opinião desses professores, no geral a remuneração é fixa e segue os padrões de mercado, ou seja, valor hora para os professores aulistas e valor mensal para os professores em regime de período integral.

O sistema de remuneração, no caso nosso, não leva em conta os resultados coletivos do grupo de pesquisadores que atuam no programa [...].(P2)

No entanto, pode se verificar nos depoimentos dos entrevistados, que para determinadas instituições são praticadas uma remuneração que combina o salário fixo, com prêmios em espécie, quando são atingidas metas.

[...] há remuneração variável sim. Sabe aquele prêmio que eu te falei, ele é assim, são três salários a mais no final do ano, sendo que, um salário se você atingir a meta de pesquisa. O outro salário, é a área que você está apresentando. (P6)

Neste caso (P6), o sistema de remuneração praticado pela instituição pode ser considerado estratégico, do tipo variável, quando se compõe na remuneração, uma parte fixa e outra resultante do atingimento de metas e objetivos. É de consenso entre autores que esse tipo de remuneração aplica-se a organizações que focam essencialmente resultados, tendo na pessoa humana o seu principal valor de

competitividade.

Quanto aos benefícios oferecidos pelas instituições pesquisadas aos professores dos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, na opinião dos entrevistados, eles são básicos e constituídos por convênios com clínicas, drogarias, cesta básica, ticket refeição, e as opiniões dos professores se divergem quanto a sua eficácia como benefício, conforme verificado em P1 e P15.

[...] a gente é considerado um funcionário, como qualquer outro funcionário, então existe. Existe plano de, saúde para quem quiser. Eu mesma não tenho plano de saúde daqui, porque como eu trabalhei como consultora, já tinha um plano de saúde independentemente de estar ligada a uma instituição, porque a gente nunca sabe. Mas assim, existe plano de saúde, existe cesta básica, existem convênios, com clínicas, com drogarias,.. (P9).

Sim, existe, são ruins, são fracos. A gente tem o plano de saúde ..., que é um plano ruim. A gente tem a possibilidade de fazer um plano melhor, mas daí com desconto, alguma coisa assim que eu não me lembro direito. Eu não me preocupei com isso porque eu tenho outro plano. Mas eu sei que o plano aqui, os benefícios aqui não são o forte. (P1)

[...] uma das melhores coisas que a universidade tem é o convênio médico. Agora, fora isso, eu acho que não tem muito mais outras coisas. Previdência privada não tem. O convênio médico é muito bom, ele é 100% subvencionado pela Instituição. (P15)

Em **Relações com funcionários e qualidade de vida**, na opinião dos docentes pesquisadores, existem, nas instituições, reuniões programadas entre a gestão de cursos e a equipe de professores dos programas.

[...] a gente tem uma prática de reunião todas as sextas-feiras, das duas às quatro. O que para algumas pessoas acaba sendo um exagero toda sexta-feira.[...]. (P1)

[...] a maioria das reuniões têm pauta. Quando não tem pauta, a gente reclama. Mas mesmo assim a gente acaba se reunindo. Eu sou favorável às reuniões, mesmo sem pauta, tá. Porque a gente precisa sentar uma vez por semana, talvez não uma vez por semana, se não tem pauta, talvez, quinzenalmente.[...].(P1)

Essas reuniões, na opinião de P1 são importantes, mesmo quando elas acontecem sem uma pauta definida. Imagina-se que através desses encontros programados entre gestores e pesquisadores, criam-se possibilidades de maior

aproximação entre todos, e assim, fortalecer o sentimento de trabalho em equipe.

Eu acredito que a gente tenha aqui um ambiente harmonioso, apesar de ter conflitos, é claro. Recentemente a gente teve uma demissão, que foi um caso, o primeiro caso em seis anos de programa, isso gerou um estresse na equipe e tudo, mas eu acredito que esse ambiente harmonioso é mais resultado da nossa interação do que da instituição em si, entendeu? (P1)

Interessante observar na citação de P1, a existência de um ambiente de trabalho harmonioso na instituição, possivelmente, motivado pelas características de liderança do gestor de curso. Na opinião do pesquisador, isso não é uma prática corporativa da instituição.

Neste sentido, deduz-se que são poucas ou quase inexistentes as ações de gestão de pessoas na instituição, que assegurem as boas práticas de comunicação e de relacionamento individual e grupal, no sentido de promover e estimular ambientes criativos e dinâmicos de trabalho, sendo esta, uma prática comum nas organizações consideradas de alto desempenho.

No âmbito da qualidade de vida no trabalho, observou-se, na citação de P1, a organização de almoço de final de ano, comemoração de aniversário dos colegas de trabalho, sendo esta prática atribuída a iniciativas do próprio grupo.

[...] a gente tem o nosso almoço de Natal todo ano, que a gente mesmo programa, comemora os aniversários. Então, no âmbito do grupo existe isso. Tem a lista de aniversário, a gente compra bolo, a gente canta parabéns, a gente faz festa surpresa. (P1)

[...] inclusive a instituição ela não dá muita bola para isso, ela não ajuda financeiramente, a gente já pediu, a gente se desgostou já algumas vezes, eles não querem saber, entendeu, não ajudam nisso aí, mas a gente faz de qualquer jeito, tá. P1)

Interessante observar que existe, entre os professores do programa, uma preocupação com o bem estar. Isso sugere que há um sentimento de coleguismo no grupo e que pode fortalecer o relacionamento interpessoal.

Neste sentido, pode-se esperar que as relações formadas no ambiente de trabalho se tornem mais humanas, e que a interação entre colegas, cresça e ultrapasse os limites do espaço físico, gerando mais alegria, união, inclusive, superando as barreiras hierárquicas e contribuindo para dispersar as tensões do dia a dia dos professores e elevar a autoestima.

Algumas instituições comunicam suas práticas de Recursos Humanos através de um portal de RH.

Nós temos um portal de Recursos Humanos e você tem, vamos dizer assim, é uma intranet, mas o próprio portal da universidade, mais as notícias, Férias e tal, isso você tem no portal. (P2)

{...} é tem um portal que você acessa, precisa de documentos tem e outras informações básicas que o RH coloca lá.(P13)

{...} existe um portal interno, mas neste portal interno não estão, que eu tenha visto, não estão explicitadas as políticas de RH, tem informações sobre férias, holerith, coisas básicas.(P17)

Essas práticas, normalmente referem-se às informações básicas e de rotina da área de pessoal, e outras informações ligadas aos processos de Recursos Humanos, conforme verificado nas citações de P2 , P13 e P17.

No geral, os processos de comunicação da área de Recursos Humanos com os pesquisadores e que deveriam assegurar aproximação dos mesmos com as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas, são corporativos e seguem uma tendência informativa de mudanças voltadas para aspectos legais da área e de documentos, o que sugere inexistir uma estratégia deliberada, com abordagens para as normalizações e/ou práticas sobre o desenvolvimento profissional e educacional dos docentes dos programas Stricto Sensu em Administração.

Em **estratégias organizacionais**, verificou-se que os professores do Stricto Sensu sentem-se incomodados com a necessidade de marcação de ponto e o rígido cumprimento da jornada de trabalho nas dependências físicas das instituições pesquisadas.

[...] existem muitos conflitos, sim e tem haver com práticas e/ou políticas. Por exemplo, o nosso cartão de ponto, meu caro. Nós temos um ponto, não chega a ter um crachá, mas tem um lugar para você botar o teu dedo lá embaixo [...]. (P1)

O argumento nosso é que não é adequado, para o perfil do pesquisador, que ele fique quarenta horas aqui. Porque o pesquisador de alto nível, buscando expandir as fronteiras do conhecimento, ele tem que estar exposto a essas fronteiras. (P1)

Existe um grande desconforto entre os pesquisadores, [...]. (P1)

Pelo contrário. Eu acho que não. Que são políticas e práticas, que são iguais para os funcionários e para a gente. Tanto que temos o

ponto eletrônico que diz que devemos estar aqui nove horas por dia, exigência como igual do pessoal da limpeza, por exemplo, que vem e tem que bater o ponto todo dia. Agora esse ponto está sendo, o eletrônico, está sendo retirado, para os professores TI e estamos voltando para o ponto de papel, para assinar. Porque os professores ficam muito aqui. Então, parece que a instituição não quer ter problemas nesse sentido. (P3)

[...] tem o lado da contra argumentação dos professores. Por exemplo, nós temos que bater o cartão, agora é ponto, temos que dar oito horas diariamente. (P16)

Interessante observar nas citações de P1 e P3, em especial o P3, quando faz comparações dos critérios estabelecidos pela instituição para a marcação do ponto do professor com o pessoal da limpeza e a presença física no local de trabalho.

A marcação do ponto, uma prática comum às organizações, serve de apoio para a comprovação do cumprimento do horário de trabalho e está disciplinada por vias legais, em CLT (Consolidação das Leis trabalhistas) ou pelos Acordos Coletivos de Trabalho. A utilização do crachá, além de identificar o funcionário como pertencente à organização, também pode ser utilizado para a marcação do ponto eletrônico.

Contudo, deduz-se que as instituições pesquisadas, não fazem distinção entre níveis de funcionários, quando buscam atender exigências legais, em especial no ato de fiscalizações por parte dos órgãos públicos federais e estaduais. que regulam o vínculo empregatício.

Ainda em estratégias de gestão, há de considerar a citação de P6 quando se diz favorável à formalização de práticas de gestão de pessoas.

[...] falta um pouco de formalização em algumas coisas, tipo horário de trabalho que ninguém vai descontar do seu salário, viagem internacional também, muitas vezes, a gente foi obrigada a fazer para visitar uma faculdade para coletar dados, também não teve nenhum problema de descontar.(P6)

A falta de definições claras sobre determinadas práticas organizacionais, pode levar as pessoas a interpretações dúbias, e imaginar que haja certos protecionismos nos ambientes de trabalho. Situações como essa podem dificultar a formação de um ambiente de trabalho ético e respeitoso. Por outro lado, o excesso de normas nas organizações, além de burocratizar, pode dificultar a flexibilidade na

tomada de decisões por parte das autoridades presentes na estrutura organizacional.

No âmbito das definições de metas e objetivos, os professores dos programas afirmam que as instituições tomam por base as determinações da CAPES.

Essa avaliação, formalmente, hoje ela está baseada na proposta de avaliação do programa como um todo, pela CAPES. Então, hoje, a grande referência de avaliação é realmente o nível de publicação medido pela importância das publicações baseadas na qualis. (P9)

[...] basicamente são os requisitos da CAPES. Produção, orientação, teses defendidas, dissertação defendida, participação em evento. (P10)

Portanto, as estratégias de mensuração das performances dos professores do *Stricto Sensu* em Administração e utilizadas pelas Instituições pesquisadas focam essencialmente obter os resultados da produção científica que foram planejados pelos gestores de cursos.

No entanto, não se constatou nenhuma citação sobre critérios de avaliação formal do professor enquanto docente nas disciplinas que regem os programas de Pós-Graduação. Fica a dúvida: o que é mais importante para a instituição? Ter bons professores nas disciplinas do programa ou bons professores pesquisadores que atingem excelentes resultados de produção científica?

[...] a gente não tem políticas de gestão de pessoas, a gente tem processos de Recursos Humanos e a ausência, eu acho que atrapalha. Acho que deixa o pesquisador mais descomprometido. (P14)

Conforme cita P14, a instituição não possui uma política e/ou prática de gestão de pessoas, o que existe são os processos, entendidos pelos docentes pesquisadores como atividades de rotinas da área e relacionados com aspectos legais. Importante verificar, na citação de P14, o grau de importância que é atribuído à existência de políticas de gestão de pessoas capazes de estimular o comprometimento do professor em suas atividades na instituição.

Conforme citado por P6, a instituição utiliza uma estratégia considerada interessante pelo professor, que é o envolvimento dos professores da graduação com os dos programas de Pós-Graduação na produção acadêmica conjunta e



remunerada.

Na universidade tem uma coisa diferente que eu nunca tinha visto que é o negócio que chama professor parceiro, não sei se alguém te comentou? O professor parceiro é um professor da graduação que ele recebe por 40 horas e ele dá 20 horas aula e nas outras 20 ele participa de grupos de pesquisa do Stricto, até para favorecer o trabalho em grupo. (P6)

Essa prática reflete a estratégia da instituição em estimular os professores internos que se unam aos professores pesquisadores, na prática do aprendizado no campo da pesquisa científica, o que sugere aumentar as possibilidades de cumprimento de metas maiores, além de criar uma prática de valorização para os professores da graduação.

Acho que para o pesquisador trabalhar aqui eles dão as condições físicas necessárias, uma sala individual. Talvez nessa parte de sistema, de tecnologia, de computação, esteja um pouco lenta, ou não seja perfeita, mas é, pelo menos serve. As bases de dados que a instituição tem para pesquisa também não são muito boas, são muito básicas, então isso às vezes até força a gente a fazer pesquisa em outras instituições, que possamos ter acesso a bases mais amplas, (P3)

[...] bibliotecas, exatamente. Então, são as bases muito limitadas para pesquisa. A maioria dos artigos vence, tem que pagar, então, isso complica um pouco. Acho que seria algo que deixaria as pessoas mais tempo aqui do que o ponto. Se tivesse aqui, as top das bases de dados para pesquisar, eu ficaria aqui o dia inteiro. (P3)

Para P3, a Instituição oferece instalações físicas suficientes para o trabalho, mas destaca a biblioteca e a base de dados para consultas como sendo básicas, e que leva pesquisador a consultar outras bases em outras instituições ou trabalhar em casa, já que pode acessar bases de dados por acesso remoto de outras instituições.

## **5.5 Comparação dos resultados com os referenciais teóricos da pesquisa.**

Nesta seção, foram feitas as comparações e análises das políticas e/ou práticas de gestão de pessoas que foram identificadas nos estudos e comparadas à luz da literatura que deu base ao presente estudo.

### 5.5.1 Recrutamento e Seleção de Pessoal

Do processo de análise, houve evidências das seguintes práticas de gestão de pessoas para o processo de recrutamento e seleção de pessoal para os docentes pesquisadores.

- As IESP formalizam o processo de recrutamento e seleção dos professores da Pós-Graduação por meio de editais e com base em regimento interno.
- O Processo seletivo dos candidatos é feito pelo critério de análise de currículo (titulação), publicações e banca avaliadora com professores internos e externos.
- Observou-se em um determinado caso a contratação por convite, sem que ocorressem as formalidades habituais e legais do processo de seleção.
- A recomendação da contratação cabe ao gestor de curso, e a aprovação à Pró-reitoria ou até mesmo a Reitoria em determinados casos.

Não obstante a existência de procedimentos formais para a contratação de pessoas, a aparente preocupação dos gestores em identificar e contratar os melhores pesquisadores do mercado para seus programas conduz a uma ação muito pessoal, e não recebe a devida atenção da área de gestão de pessoas, que deveria se envolver mais no processo seletivo.

Presume-se que não o façam por falta de uma política de atratividade clara e objetiva por parte das instituições, que seja elaborada com base em visão estratégica de mercado e que contenha diretrizes para o processo de recrutamento e seleção de pessoal.

Segundo Teixeira e Zacareli (2008), a escolha do melhor candidato deve atender as necessidades técnicas da função, mas torna-se importante o alinhamento das competências do candidato com as competências da organização. Investir no processo de busca de talentos pode proporcionar às organizações o diferencial competitivo para a manutenção e continuidade do sucesso, no caso o educacional. (MONTEIRO, 2010).

### 5.5.2 Aperfeiçoamento e Desenvolvimento de Pessoal

Do processo de análise, evidenciaram-se as seguintes práticas de gestão de pessoas para o processo de aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoal para os docentes pesquisadores.

- Na maioria dos casos analisados, as IESP possuem um plano de carreira para os docentes pesquisadores.
- Algumas IESP oferecem cursos internos ou externos para o desenvolvimento das competências dos docentes pesquisadores, mas em sua maioria atendem apenas os níveis administrativos, como os treinamentos em informática (planilhas eletrônicas, pacote *office*, segurança, entre outros).
- Há suporte financeiro para a participação do docente pesquisador em eventos acadêmicos nacionais e internacionais, porém a prioridade seria os projetos aprovados pelas agências de fomento à pesquisa.
- Evidenciou-se, em alguns casos, a prática da avaliação de desempenho da produção acadêmica do professor para a evolução na carreira.

Capacitar pessoas para um melhor desempenho profissional tem sido o caminho mais lógico e racional para a formação de times de trabalho. A ordem mundial requer mudanças e aprimoramento constante das pessoas na busca do conhecimento em todos os sentidos.

Nas instituições de ensino superior não é diferente, a geração e a disseminação do conhecimento se constituem na principal razão da existência das universidades e como tal, supõe-se merecer total atenção por parte da direção das IES.

Para Eboli (2002), o setor de treinamento e desenvolvimento de pessoas vem adquirindo relevância no contexto da gestão de pessoas, momento em que a educação continuada para o trabalho recebe maior importância, o que justifica a tendência da criação das universidades corporativas como fator estratégico na formação e desenvolvimento de pessoas no mundo corporativo organizacional.

No entanto, os resultados da pesquisa neste processo revelam poucas ações que valorizem e propiciem o desenvolvimento das competências dos docentes pesquisadores, oportunizando verbas para a pesquisa científica e

participação em eventos, planos de carreira, e que se constituem ações isoladas dos programas de Pós-Graduação e não integram um plano estratégico corporativo.

A ausência da área de gestão de pessoas é notada nestes processos, demonstrando uma prática mais passiva, quando não é percebido o envolvimento desses profissionais em atividades conjuntas para levantamento de necessidades de treinamento e formulações de programas de desenvolvimento que possam contribuir para a capacitação dos docentes pesquisadores. Deduz-se que os profissionais de gestão de pessoas necessitam aprender a ser ao mesmo tempo estratégicos e operacionais, concentrando-se em atividades que requerem a visão integrada das organizações, no longo e no curto prazo, podendo assim exercer múltiplos papéis, conforme afirma Ulrich (1998).

Outro ponto a ser considerado é a pouca frequência de práticas de avaliação de desempenho. Os gestores de curso avaliam seus professores do programa, tendo como métrica suas performances produtivas e comparadas aos níveis de exigência da CAPES, ou em metas propostas por eles.

No entanto, o processo de avaliação deve prever outros fatores que não os exclusivos de natureza produtiva, mas, complementar com ações que envolvam aspectos comportamentais, como: relacionamento, trabalhos em equipe, criatividade e inovação, liderança, negociação; fatores estes, presentes nos ambientes de trabalho contemporâneo.

Portanto, não se verifica a premissa teórica descrita no quinto desafio da gestão de pessoas deste trabalho, quando são formuladas avaliações formais, que assegurem medir desafios previamente planejados, com enfoque estratégico para os resultados e das vantagens competitivas criadas pelas pessoas e organizações.

### **5.5.3 Compensação e Benefícios**

Do processo de análise, observaram-se as seguintes práticas de gestão de pessoas para os processos de compensação e benefícios aplicados aos docentes pesquisadores.

- Na maioria dos casos analisados, as IESP possuem uma tabela salarial com uma remuneração fixa para o Professor Pesquisador e os valores são estabelecidos com base no mercado.

- Na maioria dos casos analisados, as IESP não possuem uma remuneração vinculada à produtividade do pesquisador.
- Em apenas um caso evidenciou-se a prática de pagamento adicional como prêmio por atingimento de metas e objetivos.
- Foram identificados planos de benefícios que são comuns para todos que integram a IES. (Assistência Médica, Seguro Saúde, Bolsa de estudos para filhos de funcionários).

Segundo Marras (2002), uma gestão estratégica de pessoas responde por programas que desenvolvem a capacidade humana e organizacional, o enfrentamento e aplicação de mudanças, a manutenção e o estímulo à motivação no trabalho e a qualidade total na organização.

Uma dessas mudanças é o sistema de remuneração. Enquanto a Administração de Recursos Humanos tradicional desenvolve planos de estruturas salariais focadas nas exigências do cargo, a gestão estratégica de gestão de pessoas, busca ampliar esse sistema com o que se denomina remuneração estratégica.

A remuneração estratégica, na definição de Marras (2002), representa um modelo que permite premiar funcionários que se destacaram em seus desempenhos em um determinado período em suas organizações.

Dessa afirmação, deduz-se que o modelo de remuneração estratégica faz com que os funcionários passem a ser considerados em consonância com um conjunto de fatores que possuem e influenciam diretamente nos resultados que possam oferecer às organizações.

Já na visão de Wood Jr e Picarelli (1996), a remuneração quando estabelecida e “atrelada” ao cumprimento de objetivos e metas, passa a ser estratégica na premissa em que atende a necessidade das organizações na busca de resultados e também das pessoas capazes de atingir maiores ganhos ao cumprirem suas metas.

Como resultado das análises neste processo, observa-se que as IES pesquisadas não praticam a remuneração estratégica, mas balizam suas práticas na remuneração fixa e com foco nos níveis de exigências da função.

Para Oliva e Albuquerque (2006), a remuneração por resultados representa um sistema de bônus voltado às equipes e as pessoas. Outro ponto que chama a

atenção é que as IES não possuem um programa de benefícios diferenciados para os docentes pesquisadores.

A prática de benefícios, percebida nos estudos e para níveis que poderiam ser tratados como estratégicos pelas IES, sobretudo pela relevância das atividades dos professores pesquisadores, podem ser consideradas antagônicas às práticas de mercado quando são percebidos planos de benefícios diferenciados para executivos em relação aos demais níveis da organização. Integrar planos de benefícios ao sistema de remuneração tem sido uma prática criativa das organizações que buscam práticas inovadoras de gestão de pessoas.

#### **5.5.4 Relações com Funcionários e Qualidade de Vida no Trabalho**

A seguir, são registradas as práticas de gestão de pessoas nos itens relacionamento e qualidade de vida no trabalho.

- Existência de reuniões programadas entre gestores de curso e suas equipes, como canal de comunicação para tratar dos assuntos acadêmicos do programa.
- Existência de um portal de RH, na página principal das IES pesquisadas, como meio de comunicação entre o RH e os docentes pesquisadores. Também foram observados e-mails e mailing.
- Verificou-se a prática de confraternização de final de ano, comemoração de aniversário de colegas de trabalho, sendo esta prática atribuída às iniciativas do próprio grupo.
- Foram observadas nas análises, citações sobre a existência de um clima harmonioso de trabalho, como forma de estimular as boas práticas de relacionamento intergrupar.
- Em apenas uma IESP pesquisada observou-se a comemoração do Dia do Professor, incluindo-se os professores da Pós-Graduação (prática corporativa da IESP).

No que se refere às políticas e/ou práticas de envolvimento, o processo de comunicação das IESP pesquisadas está no poder dos gestores em organizar reuniões programadas com suas equipes de professores para informar e deliberar

sobre assuntos acadêmicos dos programas, cobrar resultados e promover a sinergia necessária para integração do time de trabalho.

Segundo estudos de Tonet e Paz (2006), esse modelo de comunicação é entendido como sistema de comunicação regulador, na medida em que são expostas as ordens, regras e instruções reguladoras dos processamentos que ocorrem na organização. Nesta mesma direção, os canais de comunicação (on-line) da área de Recursos Humanos com os docentes pesquisadores, se configuram numa comunicação operacional onde são transmitidas informações dos processos da área e informes de documentos legais da administração de pessoal.

Ainda segundo as autoras, o compartilhamento de conhecimentos no trabalho e focado nos grupos de trabalho, considera ainda o sistema de feedback como canais de comunicação dentro da organização para o retorno das informações, sendo esta prática pouco observada pela área de gestão de pessoas.

No que tange à gestão da qualidade de vida no trabalho, Nascimento e Pessoa (2007) analisaram o emprego do lazer como fator de aprimoramento dos programas de qualidade de vida no trabalho. Os autores concluíram em seus estudos que o lazer nas organizações é capaz de contribuir significativamente para a qualidade de vida do indivíduo no trabalho, além de beneficiar diretamente a própria organização e, ainda, que tal abordagem reflète ações efetivas de responsabilidade social empresarial.

Incluem-se nesta análise as práticas de entretenimento e de eventos comemorativos verificadas entre os docentes dos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração das IES pesquisadas, como atos isolados e alheios às ações efetivas de bem estar social, mas que geram satisfação entre eles.

Por outro lado, a “Administração da Contribuição dos Funcionários” mencionada nos estudos de Ulrich (1998), reforça que o profissional de gestão de pessoas, no papel de defensor, deve estar atento às necessidades dos funcionários, ouvindo-os e buscando formas para atendê-los, com vistas à melhor contribuição destes para o alcance dos objetivos estabelecidos pela organização.

### **5.5.5 Estratégias organizacionais em Gestão de Pessoas**

A seguir, são registradas as práticas de gestão das IESP pesquisadas e suas estratégias, segundo a opinião dos atores da pesquisa.

- As IESP pesquisadas definem seus objetivos e metas com base nos indicadores da CAPES, seja para manter o status classificatório do programa, ou para aumentar a pontuação.
- Para alguns casos, observou-se a inserção do professor de graduação como uma espécie de parceiro dos professores dos programas de Pós-Graduação na tentativa de aumentar a produtividade dos programas em termos de produção científica.
- Observou-se nas IESP a prática da marcação do ponto pelos professores dos programas e na maioria dos casos, a exigência da permanência do professor no local de trabalho.
- As IESP, em sua maioria, oferecem infraestrutura física e base de dados para o desenvolvimento do trabalho dos professores dos programas. (Salas individuais, portais de consulta para acesso à periódicos, bibliotecas, TI e outros meios de comunicação).

De um modo geral, as IESP pesquisadas definem suas estratégias focadas no cumprimento de metas e objetivos que se pretendem atingir nos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração.

Por outro lado, para os docentes pesquisadores, a gestão de pessoas segue, em sua maioria, procedimentos operacionais que são oriundos da área de Administração de Pessoal, como: marcação de ponto dos professores, controle de frequência, informações sobre os benefícios comuns, férias, e outros fatores legais, previstos em Convenção Coletiva de Trabalho, Regimento interno e Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT). Não foram observadas práticas estratégicas de gestão de pessoas.

Para Ulrich (1998), o RH deve atuar como parceiro estratégico no processo de melhoria contínua da organização, em que se verifica o foco da atuação estratégica da área em consonância às estratégias da organização, podendo assim contribuir para a consecução de objetivos e resultados esperados.

Neste sentido, observa-se que as IESP não possuem estratégias de gestão de pessoas deliberadas para os docentes, mas sim dos programas, na medida em que os docentes pesquisadores não são atendidos em suas reivindicações, conforme verificado nas citações anteriores, deduzindo-se que essas reivindicações são atos isolados do ambiente geral de trabalho das instituições.



Considerando os múltiplos papéis exercidos pelo profissional de RH (Ulrich, 1998), podem-se citar as práticas de gestão de pessoas para a manutenção de um clima de trabalho harmonioso e produtivo, que deve encorajar os funcionários a assumirem novas abordagens de mudança; para tanto, as lideranças exercem papel de fundamental importância (Balducci e Kanaane, 2007) para haver o alinhamento entre necessidades humanas e organizacionais, e o fortalecimento de valores culturais que permeiam os ambientes de trabalho organizacionais. (BALDUCCI E KANAANE, 2007).

## **5.6 Resultados Sintéticos do Estudo**

Ao finalizar o processo de análise e interpretação dos dados, apresentam-se alguns pilares da pesquisa que serão detalhados nas considerações finais:

- ✓ Identificou-se que essas políticas e/ou práticas de Gestão de Pessoas focam essencialmente os objetivos e metas que são estabelecidos no âmbito da gestão e direção dos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração.
- ✓ Constatou-se que essas políticas e/ou práticas de gestão de pessoas para os docentes pesquisadores, seguem as diretrizes CAPES, mas não foram observados planos que sinalizassem a existência de uma gestão estratégica de pessoas.
- ✓ As ações estratégicas deliberadas para os programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração das IES pesquisadas seguem objetivos específicos, mas não foi observada formalmente a existência de um planejamento estratégico de gestão de pessoas que considerasse o pesquisador como elemento central e essencial na busca de resultados.
- ✓ Identificou-se que a área de Gestão de Pessoas das IES pesquisadas tem atuação focada nos processos de RH e, na maioria das ações, busca atender as obrigações legais que regem as relações de trabalho entre os professores dos programas de Pós-Graduação e suas instituições.
- ✓ Identificou-se que as políticas e/ou práticas de gestão de pessoas das IES atendem melhor outros níveis de ocupações nas áreas técnicas e administrativa das IES do que para os docentes pesquisadores.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão estratégica de pessoas, aos poucos, vem se constituindo em estilo inovador de gestão administrativa, tendo como principal fator competitivo o ser humano.

As instituições de ensino superior, ainda que com suas peculiaridades, se inserem em um mercado educacional competitivo, portanto, estão sujeitas às regras que ditam esse mercado e, inevitavelmente, estão sujeitas a empreenderem uma gestão moderna e estratégica de gestão de pessoas.

Esta pesquisa constatou que o departamento de Pós-Graduação das oito universidades privadas cumpre uma finalidade na formação de novos professores e pesquisadores, e que essa questão leva-nos a acreditar que os informantes da pesquisa consideram muitos outros aspectos influentes em uma política de gestão de pessoas dentro de uma universidade. Logo, deduz-se que uma política eficaz de gestão de pessoas poderá estimular ainda mais os docentes pesquisadores, que, pela natureza de suas atividades, denominam-se auto motivados, tornando-os mais participativos, valorizados e, por conseguinte, formando uma universidade de melhor qualidade.

Os docentes pesquisadores afirmam não conhecerem a existência de políticas e/ou práticas de gestão de pessoas nas instituições, mas destacam-se alguns fatores considerados relevantes tais como a existência de planos de carreira, reconhecidos por alguns como importantes para sua evolução profissional. Há também recursos financeiros destinados às atividades de pesquisa, mas com ressalvas de alguns professores que alegam serem insuficientes para o cumprimento de seus objetivos; existe infraestrutura como: salas individuais de trabalho, laboratórios de informática, bibliotecas, base de dados para consultas acadêmicas, ambiente de trabalho estimulante para a formação de times de trabalho, reuniões de planejamento para *feedback* de produções científicas, participação em eventos internos e externos destinados à ampliação do conhecimento científico.

Por outro lado, levando-se em conta as opiniões dos gestores de curso e gestores de RH □ considerados neste ato, os representantes pela implementação, gerenciamento e manutenção das práticas de gestão de pessoas nas IES □ , os

resultados afirmam que as práticas de gestão de pessoas corporativas das IES são pouco significativas para os docentes pesquisadores, mas representativas para os demais níveis ocupacionais das instituições, por atenderem as necessidades mais primárias dos seres humanos.

Dentre essas práticas tidas como primárias, encontram-se os planos médicos, bolsa de estudos, seguro de vida, e outros benefícios previstos em convenção coletiva de trabalho ou em regimentos internos das instituições.

No entanto, os resultados encontrados nos estudos das oito universidades pesquisadas, e para os professores dos programas de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração, não representaram uma surpresa, uma vez que o autor tinha uma ideia inicial de que as práticas de gestão de pessoas do segmento da Educação Superior Brasileira tendem a não seguir os modelos praticados pela iniciativa privada.

Os dirigentes, entre eles reitores, pró-reitores, diretores de áreas e gestores de curso e gestores de pessoas, representam a base de sustentação da instituição, por isso, precisam construir/orientar as políticas de gestão de pessoas garantindo aos pesquisadores o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, para que todos na instituição estejam engajados, comprometidos, motivados e preparados para o desempenho das atividades diversas, contribuindo para a melhoria contínua da qualidade da universidade.

A literatura utilizada nesta pesquisa aponta a importância da gestão estratégica de pessoas nessa nova ordem mundial, sendo a função de pessoal a que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização. Ainda que existam práticas estratégicas em algumas das instituições pesquisadas, como as que envolvem remuneração por resultados, planos de carreira, cursos para aperfeiçoamento das competências dos pesquisadores, essas práticas supõe-se não estarem atreladas aos planos estratégicos das instituições, sendo consideradas específicas do programa, pelos sujeitos da pesquisa. Essa constatação sugere a existência de uma administração em formato de “feudos”, nas quais as áreas atuam de forma isolada, a fim de atingir um propósito específico.

O departamento de Pós-Graduação *Stricto Sensu* das universidades pesquisadas, considerando o resultado da pesquisa, apresenta características de “vida própria”, onde os problemas acadêmicos e de pessoas são discutidos no

âmbito interno dos programas, sem a participação efetiva da área de gestão de pessoas.

Partindo do pressuposto que as organizações são constituídas por áreas, portanto necessitam ser integradas e alinhadas aos objetivos estratégicos, é recomendável à alta administração, desenvolver o plano estratégico de integração de todas as áreas da instituição, evitando-se desperdícios de energia e tempo quando ocorrem disputas internas para o alcance de objetivos.

É preciso ressaltar, porém, que na perspectiva de uma atuação estratégica na gestão de pessoas, a mesma requer possuir um maior conhecimento das atividades e/ou dos negócios da instituição, entender e ter uma postura proativa, auxiliando nos processos de mudança e adaptação cultural, apoiando o desenvolvimento e a capacitação de todos que nela integram.

Para melhor evidenciar os resultados da pesquisa e, em resposta aos pilares anteriormente informados, verificou-se que as IES possuem uma estratégia de manutenção e/ou crescimento de seus programas quando dão ênfase ao cumprimento de objetivos e metas, seja para melhorar a posição classificatória dos programas de Pós-Graduação perante a CAPES, ou simplesmente para cumprirem suas determinações, para que seja mantido o nível dos programas.

Neste sentido, as práticas de gestão de pessoas empreendidas pelas IES e para os docentes pesquisadores, enfocam a necessidade de cumprir com os resultados esperados, mas, no geral, poucas são as evidências de ações formais e corporativas que objetivem dar suporte nos aspectos de valorização ao pesquisador para o desenvolvimento de suas atividades.

Embora exista uma comunicação on-line com os gestores de curso e os professores dos programas, disponibilizando informações sobre base de dados cadastrais e procedimentos para preenchimento de documentos da área de Administração de Pessoal, não se verificou a existência de uma estratégia de comunicação mais adequada para a divulgação e promoção de mudanças, comumente presentes nas organizações contemporâneas.

Na gestão estratégica de pessoas, a comunicação é considerada relevante pelo fato de permitir a disseminação das práticas de gestão de pessoas em todas as áreas da organização; portanto, este processo necessita ser eficaz, para que todos conheçam a existência dessas políticas e/ou práticas de gestão de pessoas, suas finalidades e aplicação. Com isto, deduz-se que a área de Gestão de Pessoas das

IES concentra suas atividades nos processos que envolvem: critérios de seleção e contratação, planos de saúde, normalizações para marcação de ponto e obrigações legais de ordem trabalhistas e previdenciárias.

Ao responder os objetivos específicos da pesquisa, quanto à existência de uma política e/ou prática de Gestão Estratégica de Pessoas nas IES de direito privado da região metropolitana da grande São Paulo, para os docentes pesquisadores dos cursos de Administração Stricto Sensu, reconhecidos e recomendados pela CAPES, os resultados demonstraram que essas políticas e/ou práticas não existem para os níveis pesquisados, e sim, uma estratégia deliberada para os programas, no qual o pesquisador exerce papel fundamental na condição de produtor científico para que objetivos e metas sejam cumpridos.

Com a pesquisa realizada, pode-se verificar a inexistência de uma relação direta das estratégias de gestão de pessoas com as estratégias dos programas, pois estas se apresentam como prioridades e, neste caso, o alinhamento é feito para que sejam cumpridas as exigências do órgão regulador (CAPES).

Ainda como resposta aos objetivos específicos da pesquisa, com relação a valorização e o desenvolvimento profissional dos docentes pesquisadores, verificou-se que algumas instituições oferecem cursos, viabilizam a participação do pesquisador em congressos, oferecem planos de carreira, subvencionam estudos de pesquisas acadêmicas, promovem intercâmbios com outros pesquisadores dentro e fora do país, mas essas práticas não se confirmam para todas as instituições pesquisadas e os recursos e estratégias nesse sentido são insuficientes para atender as demandas dos pesquisadores no que se refere a capacitação e desenvolvimento de suas competências.

Observou-se que essas práticas de gestão de pessoas são específicas dos programas de Pós-Graduação e não são entendidas como sendo pensadas estrategicamente pela alta direção das universidades pesquisadas.

Assim, explicitados os resultados da pesquisa, e com o objetivo de responder ao problema de pesquisa, constatou-se que não existem, nas IESP pesquisadas, políticas e/ou práticas de gestão estratégica de pessoas para os docentes pesquisadores dos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração.

Acredita-se que este estudo veio contribuir para um melhor entendimento da gestão de pessoas que vem sendo praticadas pelas IESP pesquisadas e para os

docentes pesquisadores vinculados aos programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração, e que novos estudos possam ser desenvolvidos, ampliando o conhecimento sobre o assunto pesquisado.

Como constatação, os resultados sugerem existir uma carência institucional quanto à compreensão, por parte dos dirigentes das IES pesquisadas, em considerar o elemento humano como parte estratégica de obtenção de resultados.

Como tendência, os estudos apontam para a continuidade dessa incompreensão, e reforça o sentimento do autor da pesquisa, na medida em que novas exigências da CAPES acontecem e impõe mudanças nos regimentos internos das IES.

Essas mudanças, pelas peculiaridades dos assuntos tratados, poderão tornar cada vez mais distantes os órgãos administrativos dos Programas de Pós Graduação de Administração, em função de novas diretrizes gerais e permanentes da CAPES/MEC.

### **6.1 Limitações da Pesquisa**

Por ser um estudo qualitativo, portanto não se podem generalizar os resultados pela ausência da aplicação de métodos estatísticos seguros para as análises de dados. Embora os métodos qualitativos não tenham a pretensão de garantir a validade externa, conforme citado por Godoy (2006), eles oferecem um embasamento exploratório.

Gibbs (2009) acrescenta que os dados qualitativos são essencialmente significativos, além de mostrar grande diversidade, portanto não incluem contagens e medidas, mas qualquer forma de comunicação humana.

Ainda como limitante, mas também deixado como sugestão para estudos futuros, está a continuidade do tema para IES públicas, a fim de verificar se realmente há diferenças na aplicação de políticas e/ou práticas de gestão estratégica de pessoas para os níveis de professores sujeitos desta pesquisa.

## 7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. **Papel estratégico de Recursos Humanos**. 1987. 262 f. Tese (Livre Docência) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1987.

BALDUCCI, D.; KANAANE, R.. Relevância da gestão de pessoas no clima organizacional de uma empresa de engenharia. **Boletim - Academia Paulista de Psicologia**, São Paulo, v.27, n.2, p.06 e 07, dez.2007.

BARRETO, S.T.M.L.; COSTA, K. B. Estratégias de Gestão de Pessoas. *In: MARRAS, P. J. (org.). Gestão estratégica de Pessoas Conceitos e Tendências. Local: Editora Saraiva, 2010.*

BERNARDES, J. F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. *In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL*, 3, 2003, Buenos Aires. **Anais eletrônicos**. Buenos Aires: 2003. Disponível em: <[http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos\\_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/BERNANRDES.pdf](http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/BERNANRDES.pdf)> Acesso em: 15.2.11.

BIANCHI, G. P. Maria Eliane. **Alinhando Estratégia de Negócios e Gestão de Pessoas para obtenção de Vantagem Competitiva**. São Paulo, 2008. 149f. Dissertação (Mestrado em Administração)-Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Universidade de São Paulo, 2008.

BOSQUETTI, M. A. **Gestão de pessoas, estratégia e performance organizacional**: um estudo internacional de casos múltiplos. (Tese de doutorado em Administração-269 f.) – FEA/USP, São Paulo, 2009.

\_\_\_\_\_, M. A.; ALBUQUERQUE, L. G. **Gestão estratégica de pessoas**: visão do RH x visão dos clientes. XXIX EnANPAD – Brasília, DF, Brasil, Set. 2005.

BOXALL, P., & PURCELL, J. **Estratégia e Gestão de Recursos Humanos**. 2<sup>o</sup> Edição. New York: Palgrave MacMillan, 2007.

BRASIL. Decreto Lei no 2.306, de agosto de 1997. **Ministério da Educação**. Brasília, DF.

\_\_\_\_\_, Ministério da Ciência e Tecnologia. **Plano de Ação** – 2007 a 2010. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/index.php/content/view/66226.html>. Acesso em 07/6/2011.

\_\_\_\_\_, Capes. **Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior**. Disponível em: <http://www.capes.gov.br/>. Acesso em 06.6.2011.

CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa, métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CUNHA, Mariane de Carvalho, JUNIOR, João de Oliveira, RESENDE, Jonathan Seixas Fonseca, FONSECA, Jadir Almada, MATOS, Auxiliadora aparecida. **Estudo Sobre a Evolução da Área de Recursos Humanos**. VI Encontro Latino Americano de Pós-Graduação – Universidade do Vale do Paraíba. 2007. Disponível em: [http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC\\_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00070\\_01C.pdf](http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2007/trabalhos/sociais/inic/INICG00070_01C.pdf). Acesso em 24 de maio de 2011.

EBOLI, MARISA. O desenvolvimento das pessoas e a educação corporativa. In: FLEURY, M. T. L. et al (org). **As pessoas na organização**. 12º Ed. São Paulo: Gente, 2002, p.185-216.

FERNANDES, CLEUDEMAR. **Análise do Discurso**: reflexões introdutórias. Goiânia: Trilhas Urbanas: 2005.

FISCHER, A. L.. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: Maria Tereza Leme Fleury. (Org.). **As Pessoas na Organização**. 1 ed. São Paulo: Editora Gente.

FOCHESATTO, S. A. **Os planos de incentivos e recompensas como fatores de motivação**: estudo de caso nas duas maiores empresas do ramo metal-mecânico de Caxias do Sul. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2002.

FREITAS, WESLEI R. DE SOUZA. **Gestão de Recursos Humanos**: análise das melhores práticas adotadas pelas Universidades Estaduais Paulistas. São Paulo, 2010. Dissertação (mestrado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”.

GARCIA, M. (Org.) **Gestão profissional em Instituições Privadas de ensino superior: um guia de sobrevivência**: para mantenedoras, acionistas, reitores, pró-



reitores, diretores, coordenadores, gerentes e outros gestores institucionais. Espírito Santo: Hoper, 2006.

GIBBS, GRAHAM. **Análise de Dados Qualitativos**: Porto Alegre: Artimed, 2009.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GODOY, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; SILVA, A. B. da; BANDEIRA DE MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Ed. Saraiva, 2010, p. 133.

\_\_\_\_\_, A. S. Estudo de Caso Qualitativo. In: GODOI, C. K.; SILVA, A. B. da; BANDEIRA DE MELLO, R. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais**: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Ed. Saraiva, 2006, p. 134-138.

\_\_\_\_\_, A. S. **Refletindo sobre Critérios de Qualidade da Pesquisa Qualitativa**. **Gestão. Org**, v. 3, n. 1, jan./abr. 2005.

\_\_\_\_\_.Entendendo a Pesquisa Científica. In: HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M.(Orgs.). **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em Stakeholders. 2. Ed. São Paulo: Ed. Saraiva, 2008 p.359-377.

GRILLO, ANTONIO NICCOLÓ. **Gestão de Pessoas**: princípios que mudam a Administração Universitária. Florianópolis: UFSC/CAD, 2001.

HAIR JR., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMUEL, P.. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

HANASHIRO, D. M.; TEIXEIRA, M. L. M.; ZACCARELLI, L. M.. **Gestão do fator humano**: uma visão baseada em Stakeholders. 2ªedição. São Paulo: Saraiva; 2008.

\_\_\_\_\_, Darcy Mitiko, NASSIF, Vânia Maria Jorge, TEIXEIRA, Maria Luisa Mendes. O Papel dos Profissionais de Recursos Humanos na Universidade compartilhada pelo

diferentes Stakeholders: Revelando as competências docentes. **Face Pesquisa**, v. 6, n 3, 2003.

KISTE, GERSON. **Gestão de Recursos Humanos nas áreas técnico - administrativas de Universidades Privadas da Região Leste da Cidade de São Paulo**. 2001. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Cidade de São Paulo – UNICID, 2001.

LACOMBE, B. M. B.. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**. FGV-EAESP/GVPESQUISA. São Paulo: 2006.

\_\_\_\_\_, B. M. B.; CHU, R. A.. Políticas e práticas de gestão de pessoas: as abordagens estratégicas e institucional. **RAE** – São Paulo, v.48, n.1, jan./mar. 2008.

\_\_\_\_\_, B. M. B.; BENDASSOLLI, F.P. **Fator Humano, cinco décadas de RH - 66 .vol.3 . GV Executivo**. AGO./OUT. 2004, GV Executivo.

LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G. Gestão Estratégica de Pessoas: conceito, evolução e visão. In: Albuquerque, L. G.: Leite, N. Pitombo (Org.) **Gestão de Pessoas – Perspectivas Estratégicas**. Editora Atlas, 2009.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. **Fundamentos de Metodologia Científica: 6º Ed.** São Paulo: Atlas, 2007.

MARRAS, JEAN PIERRE. **Administração da Remuneração**. São Paulo: Thomson Learning, 2002.

MASCARENHAS, ANDRÉ OFENHEJM. **Gestão Estratégica de Pessoas: evolução, teoria e crítica**. São Paulo: 1ª Edição: Cengage Learning, 2011.

MONTEIRO, 2010. **Talentos – Busca e Retenção**. In: Jean Pierre Marras (Org.). **Gestão Estratégica de Pessoas**. São Paulo. Editora Saraiva, 2010.

NASCIMENTO, L.F.; PESSOA, R.W.A. Qualidade de Vida no Trabalho: uma questão de responsabilidade social. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 13, p.3, 2007. Disponível em: [http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod\\_artigo=572&cod\\_](http://read.adm.ufrgs.br/edicoes/resumo.php?cod_artigo=572&cod_), acesso em 12.3.2012.

NASSIF, J. M. V.; HANASHIRO, M. M. D. A competitividade das universidades particulares à luz de uma visão baseada em recursos. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 95-114, 2002. Disponível em: <http://www3.mackenzie.br/editora/index.php/RAM/article/view/23/23>>. Acesso em: 16/ maio 2011.

OLIVA, E. C.; ALBUQUERQUE, L. G. Filosofia e modelo dos programas de remuneração das empresas que aderiram aos níveis diferenciados de governança corporativa da Bovespa. **Revista de Gestão- REGE-USP**, São Paulo, v.13, n.2, jun.2006. <http://www.regeusp.com.br/arquivos/416.pdf>. Acesso em 11.5.2011.

QUEIROZ, A. C. S.; ALBUQUERQUE, L. G.. Análise de ambiente organizacional. In LEITE, N. P.; ALBUQUERQUE, L. G.. **Gestão de pessoas perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 2009, p.17-26).

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. São Paulo, 2002. Tese (Doutorado). USP, 2002.

SANTOS, ELCIO HENRIQUE. **A gestão estratégica de recursos humanos numa instituição de ensino superior confessional sem fins lucrativos**. Dissertação (mestrado em administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, UNESP, São Bernardo do Campo.2010.

SCHERER, F. L.; GOMES, C. M.. **Estratégias empresariais sustentáveis para a internacionalização: uma análise empírica na indústria brasileira de calçados**. XXXIII EnANPAD, São Paulo, SP, Brasil, 19-23 set. 2009.

SEVERINO, ANTONIO J. Fundamentos éticos – políticos da educação no Brasil de hoje. In LIMA, Júlio C., NEVES, Lucia M. W. **Fundamentos da Educação Instituição no Brasil Contemporâneo**. Rio de Janeiro: Fiocruz/EPJSV, 2006, p. 289-320.

SILVA, M.L.C.; FONSECA, S.V. Estruturação da Estrutura Organizacional: o Caso de uma Empresa Familiar. **RAC**, Curitiba, Edição Especial 2010, art. 1, pp. 11-32 11. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rac/v14nspe/a02v14ns.pdf>. Acesso em 26.4.11 e 4.5.11.

SILVA, L.R.A.; JUNQUILHO, S.G.; CARRIERI, P. A. Políticas de RH: Instrumentos de Consenso e Ambiguidade. **RAC**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 11-34, Jan./Mar. 2008. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v12n1/a02v12n1.pdf>, acesso em 23/2/2012.

TONET, H. C; PAZ, M. G. T. Um modelo para o compartilhamento de conhecimento no trabalho. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 10, n. 2, p. 75-94, 2006. <http://www.scielo.br/pdf/rac/v10n2/a05.pdf>, acesso em 12.3.2012.

ULRICH, DAVE. **Os Campeões de Recursos Humanos**: inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998. 340p.

VELLOSO, JACQUES. Mestres e Doutores no País. Destinos **profissionais e** políticas de pós-graduação. **Cadernos de Pesquisa**, v. 34, n. 123, p. 583-611, set./dez. 2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/cp/v34n123/a05v34123.pdf>. Acesso em 07.06.11.

VIEIRA, F.M.M.; ZOUAIN, M.D. (org.) – **Pesquisa Qualitativa em Administração** – 2005, Editora FGV Rio de Janeiro.

WOOD JR., J. T. e PICARELLI, F. V. **Remuneração estratégica**. São Paulo: Atlas; 1996.

## APÊNDICE - I

### PESQUISA ACADÊMICA

**Prezado Professor,**

A pesquisa é parte da dissertação de mestrado do PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, O trabalho de investigação aborda a “**Gestão Estratégica de Pessoas para docentes Pesquisadores, que atuam nos cursos de Administração – Stricto Sensu nas Instituições de Ensino Superior Privadas da Grande São Paulo**”. Em nenhum momento serão identificados o respondente, ou a instituição, sendo garantido o anonimato de ambos.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA – GESTORES DE CURSO

**Instituição:**

**Entrevistado:**

**Título do Cargo:**

**Quanto tempo no cargo?**

**A quem se reporta?**

### INÍCIO DA GRAVAÇÃO:

#### PERGUNTAS

- 1- Em seu entendimento a IES possui uma Estratégia deliberada para os docentes que atuam nos programas stricto sensu?
- 2- Havendo ou não uma estratégia deliberada, os resultados pretendidos dos pesquisadores estão sendo alcançados? Quais são os indicadores principais?
- 3- Quais Políticas de Gestão de Pessoas são utilizadas para os pesquisadores e quem as concebe?
- 4- Como são aplicadas as Políticas de Gestão de Pessoas aos pesquisadores?

- 5- Como são trabalhadas as estratégias de estímulo para o engajamento e o comprometimento do pesquisador com a instituição?
- 6- Quais estratégias são utilizadas para a participação efetiva do pesquisador na formulação de planos estratégicos para o PPGA?
- 7- Quais estratégias são utilizadas para o desenvolvimento das competências dos pesquisadores em relação aos PPGA?
- 8- Quais estratégias são utilizadas para o cumprimento de objetivos e metas do seu departamento, sendo o pesquisador parte integrante desse processo?
- 9- Quais práticas são utilizadas para o pesquisador quando em cursos de livre docência ou pós-doutorado em outros estados?
- 10- Algo mais que gostaria de comentar sobre a política de gestão de pessoas da instituição e para o pesquisador?

**APÊNDICE - II****PESQUISA ACADÊMICA****Prezado Sr (a)**

A pesquisa é parte da dissertação de mestrado do PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, O trabalho de investigação aborda a “**Gestão Estratégica de Pessoas para docentes Pesquisadores, que atuam nos cursos de Administração – Stricto Sensu nas Instituições de Ensino Superior Privadas da Grande São Paulo**”. Em nenhum momento serão identificados o respondente, ou a instituição, sendo garantido o anonimato de ambos.

**ROTEIRO DE ENTREVISTA – RESPONSÁVEL PELA ÁREA DE RH**

Nome da instituição:

Nome do entrevistado:

Cargo:

Quanto tempo no cargo?

A quem se reporta?

**PERGUNTAS:**

- 1- Quais políticas ou práticas de gestão de pessoas são utilizadas para os docentes pesquisadores? Comente sobre essas políticas e práticas para: a) Contratação b) Retenção c) Desenvolvimento.
- 2- Comente sobre os parâmetros utilizados para a determinação da remuneração do pesquisador.
- 3- Além da remuneração do pesquisador, a IES possui planos de benefícios para o pesquisador? Se sim, quais?
- 4- Quais documentos/portarias são utilizados para o gerenciamento das políticas e práticas de gestão de pessoas para os pesquisadores?
- 5- É usual na IES, descrever e atualizar as descrições de cargos do pesquisador?

- 6- Como você vê o compartilhamento da função de Gestão de Pessoas com os Gestores de cursos de pós- graduação stricto sensu?
- 7- Comente sobre a forma de comunicação das práticas de GP entre a IES e Pesquisadores. (ex- portal de relacionamento – intranet).
- 8- Algo mais que você gostaria de comentar sobre a gestão pessoas da instituição?



## APÊNDICE- III

### PESQUISA ACADÊMICA

Prezado Prof. Pesquisador (a)

A pesquisa é parte da dissertação de mestrado do PPGA da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS, O trabalho de investigação aborda a “**Gestão Estratégica de Pessoas para docentes Pesquisadores, que atuam nos cursos de Administração – Stricto Sensu nas Instituições de Ensino Superior Privadas da Grande São Paulo**”. Em nenhum momento serão identificados o respondente, ou a instituição, sendo garantido o anonimato de ambos.

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Parte I da Pesquisa (perguntas sobre o seu vínculo com a Instituição e atuação como pesquisador).**

- 1- Qual é a sua titulação? Por favor cite a área, instituição e ano que se formou.
2. Como pesquisador de jornada da instituição, há quanto tempo está no Programa de Stricto Sensu em Administração?
3. Você atua na graduação da instituição? Se sim, qual ou quais cursos e disciplinas que leciona? Qual a carga horária?
4. Você atua em programas de Pós-Graduação Lato Sensu da instituição? Se sim, qual ou quais cursos e disciplinas leciona? Qual a carga horária?
5. Você orienta alunos no programa de Iniciação Científica? Se sim, em quais programas (PIBIC CNPq ou da própria IES). Qual a carga horária? Se não orienta atualmente, já orientou nos últimos 5 anos, ou nunca orientou.
6. Na IES, você ocupa atualmente cargos de Direção/gestão Acadêmica como: Pró-reitor de Pesquisa e Pós-Graduação, Coordenador de Programa, Coordenador de Iniciação Científica, Coordenador de Pesquisa ou outros correlatos ou equivalentes?. Se não ocupa, no passado já ocupou? Qual cargo? Qual período?
7. Se sua origem é na própria IES que atua, antes de ingressar no PPGA, qual foi o seu cargo de origem na instituição? (professor de graduação, professor de Pós-Graduação – Lato Sensu, professor coordenador de graduação, professor coordenador de Pós- Graduação – Lato Sensu) algum outro?

8. Se sua origem é de outra IES qual foi a última posição ocupada antes de se desligar? (cargo e período).

**Parte II da Pesquisa (perguntas relacionadas com as políticas e práticas de gestão de pessoas).**

1. O seu desempenho como pesquisador é avaliado formalmente? Se sim, quais principais mecanismos são utilizados na avaliação?

2. O sistema de remuneração da Instituição para o pesquisador está atrelado ao cumprimento de metas e objetivos? Se sim, comente sobre o sistema adotado.

3. Existem programas de benefícios na IES para os pesquisadores? (Assistência Médica, Odontológica, check-up, Planos de Previdência Privada, outros). Se sim, qual a sua opinião sobre eles?

4. Existem investimentos da instituição para a participação do pesquisador em congressos nacionais ou internacionais? Se sim, eles são custeados integralmente?

5. Existe plano de carreira formalmente, implantado na instituição para o pesquisador do Programa de Stricto Sensu em Administração? Se sim, qual a sua opinião sobre o plano?

6. Como se deu o seu processo de seleção para integrar o Pós-Graduação em Administração?

7. O sistema de remuneração da IES leva em conta os resultados coletivos do grupo de pesquisadores que atuam no Programa de Stricto Sensu em Administração?

8. Existem formalmente políticas e práticas de gestão de pessoas na IES para os pesquisadores que atuam no Programa de Stricto Sensu em Administração? Se sim, elas são claramente entendidas por você?

9. As políticas e práticas de gestão de pessoas da IES estão voltadas para a valorização das competências dos docentes pesquisadores que atuam no Programa de Stricto Sensu em Administração?

10. Qual a sua opinião sobre os recursos de infra-estrutura disponíveis pela IES (instalações físicas, tecnologia da informação, bibliotecas, etc.). Comente sobre esses recursos, eles favorecem o desempenho de suas atividades?

11. Comente sobre os recursos tecnológicos utilizados pela IES para divulgação das políticas e práticas de gestão de pessoas junto aos pesquisadores que atuam no Programa de Stricto Sensu em Administração. Exemplo - ambiente online com conteúdos disponibilizados aos pesquisadores.

12. Qual a sua opinião sobre as ações que são desenvolvidas formalmente pela IES e que contribuam para um ambiente de trabalho harmonioso e produtivo para o pesquisador do Programa de stricto Sensu em Administração?

13- Comente sobre a existência ou não de políticas e práticas de gestão de pessoas da IES. Se elas existem, contribuem para o comprometimento do pesquisador na busca de melhores resultados?

14- Algo mais que você gostaria de comentar sobre a gestão de pessoas da IES para os pesquisadores do Programa de Stricto Sensu em administração?

Muito obrigado por sua contribuição na pesquisa.

## APÊNDICE- IV

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Eu,.....

RG....., declaro que concordei em ser entrevistado

(a) na pesquisa denominada Gestão Estratégica de Pessoas para Pesquisadores que atuam nos Programas de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração de IES de Direito Privado da Região Metropolitana da Grande São Paulo. Estou ciente que o principal benefício proporcionado pela pesquisa será o de possibilitar maior compreensão acerca das contribuições da Gestão Estratégica de pessoas para as IES-Privadas da Grande São Paulo. Também estou ciente que a participação na pesquisa não envolve riscos ou desconfortos.

Estou ciente ainda de que minha privacidade será respeitada e que qualquer informação que possa me identificar será mantida em sigilo. Por fim, tenho ciência de que posso me recusar a participar do estudo, ou retirar meu consentimento a qualquer momento, sem precisar oferecer qualquer justificativa.

O pesquisador envolvido com o referido projeto é Paschoal Palombino Primo, mestrando do curso de Administração da USCS (Universidade Municipal de São Caetano do Sul) e, com ele, poderei manter contato pelo telefone ...

Assim, manifesto o meu livre consentimento em participar desta pesquisa, estando totalmente ciente de que não há nenhum valor econômico a receber ou a pagar por minha participação. Caso, no entanto, eu tenha qualquer despesa decorrente da participação na pesquisa, deverá haver ressarcimento em dinheiro. Da mesma forma, caso ocorra algum dano decorrente da minha participação no estudo, serei devidamente indenizado (a), conforme determina a lei.

.....de.....de 2011.

Assinatura do (a) entrevistado (a):\_\_\_\_\_

Assinatura do pesquisador: \_\_\_\_\_