

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS- UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA - FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ALINI DOS SANTOS SOUZA SOARES

**PLANO DE CARREIRA OU CARREIRA DOCENTE? PERCEPÇÕES A
RESPEITO DA GESTÃO DE CARREIRA E A LEGISLAÇÃO VIGENTE
NO CONTEXTO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL.**

Dourados/MS

2010

ALINI DOS SANTOS SOUZA SOARES

**PLANO DE CARREIRA OU CARREIRA DOCENTE? PERCEPÇÕES A
RESPEITO DA GESTÃO DE CARREIRA E A LEGISLAÇÃO VIGENTE
NO CONTEXTO DE UMA UNIVERSIDADE FEDERAL.**

Trabalho de graduação apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados-
UFGD, como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientador(a): Prof.^a Dra. Erlaine Binotto

Dourados/MS

2010

Dourados/MS, 03 de novembro de 2010.

Considerando que o Trabalho de Graduação da aluna Alini dos Santos Souza Soares encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração.

Prof.^a Dra. Erlaine Binotto
Professora Orientadora

Dedico este trabalho ao meu esposo Anderson, por sua compreensão, carinho e por tudo que representa em minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me fortalecer quando por inúmeras vezes pensei em desistir, e por permitir-me chegar até aqui.

À minha mãe, por sempre me incentivar a estudar e acreditar em mim.

Ao meu esposo Anderson, por sua paciência, compreensão, pelo estímulo e pelas palavras de incentivo.

À minha sogra Elzita, que sempre esteve ao meu lado, me apoiando e me incentivando.

À minha orientadora Erlaine Binotto, pelas orientações precisas e por sua dedicação.

RESUMO

O presente trabalho busca identificar as percepções dos docentes acerca da carreira e o que vem sendo feito pelo governo em se tratando de carreira docente. Caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória e documental de caráter qualitativa. Os sujeitos da pesquisa foram docentes da área de Ciências Sociais Aplicadas (CSA) da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. Para coleta de dados foram aplicados questionários aos docentes, além da análise da legislação sobre o tema e entrevista feita com o presidente do sindicato. Os dados indicam que a legislação tem dado algum tratamento à carreira do magistério superior, no entanto essas mudanças ocorrem de forma gradativa. Observa-se também uma expansão das universidades federais nos últimos anos, porém, embora a situação hoje seja apontada como favorável, é grande o número de docentes que se mostram descontentes com a maneira que a carreira vem sendo tratada pelos governantes. Apesar do descontentamento, é percebida pouca participação dos docentes em questões que envolvem a busca por melhorias. A discussão sobre carreira docente deve ir além das questões salariais, sendo levado em consideração a forma como a mesma é administrada e como são gerenciados os talentos.

Palavras-chave: Carreira – Docente – Governo Federal.

ABSTRACT

This study seeks to identify their perceptions about career and what is being done by the government when it comes to teaching careers. Characterized as an exploratory research and documentation of qualitative character. The study subjects were teachers in the area of Applied Social Sciences (CSA), Federal University of Grande Dourados - UFGD. For data collection questionnaires were given to teachers, beyond the consideration of legislation on the subject and interview with the union president. The data indicate that the legislation has given some treatment to the career of university teaching, although these changes occur gradually. There is also an expansion of federal universities in recent years, however, although the situation today is identified as favorable, a large number of teachers who appear dissatisfied with the way his career has been treated by governments. Despite the discontent is perceived limited participation of teachers in matters involving the search for improvements. The discussion about a career in teaching should go beyond salary issues, being taken into account how it is managed and how they are managed talent.

Keywords: Career - Teacher – Federal Government

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

GRÁFICO 1: Características quanto ao gênero dos participantes.....	30
GRÁFICO 2: Idade dos respondentes.....	30
GRÁFICO 3: Porcentagem dos respondentes relacionados às respectivas faculdades.....	31
GRÁFICO 4: Tempo de docência em universidades.....	32
GRÁFICO 5: Tempo de docência na universidade atual.....	32
GRÁFICO 6: Como são considerados os meios de avaliação.....	34
GRÁFICO 7: Conhecimento a cerca da estrutura de cargos e salários.....	35

LISTA DE TABELAS

TABELA 1:	
Incentivos para progressão por desempenho.....	33

LISTA DE SIGLAS

ADUFDOURADOS – Associação dos Docentes da Universidade Federal da Grande Dourados

ANDES – Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

CSA – Ciências Sociais Aplicadas

FACE – Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia

FADIR – Faculdade de Direito e Relações Internacionais

GEMAS – Gratificação Específica do Magistério Superior

REUNI – Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados

UFMS – Universidade Federal do Mato Grosso do Sul

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	14
1.2 OBJETIVOS.....	14
1.2.1 Objetivo Geral.....	14
1.2.2 Objetivos Específicos.....	15
1.3 JUSTIFICATIVA.....	15
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1 GESTÃO DE PESSOAS.....	16
2.1.1 Cargos e salários.....	17
2.2 DEFINIÇÃO DE CARREIRA.....	18
2.3 GESTÃO DE CARREIRA.....	19
2.3.1 Plano de carreira.....	20
2.4 GESTÃO PÚBLICA.....	21
3 METODOLOGIA.....	24
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	24
3.2 SUJEITOS DA PESQUISA.....	25
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	25
3.4 COLETA DE DADOS.....	26
3.5 ANÁLISE DOS DADOS.....	27
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	28
4.1 LEGISLAÇÃO REFERENTE À CARREIRA DOCENTE.....	28
4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	30
4.3 DOCENTES E A CARREIRA.....	33
4.4 PERCEPÇÃO DO SINDICATO QUANTO À CARREIRA.....	37
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	40
REFERÊNCIAS.....	42
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES.....	48
APÊNDICE B - ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADA AO PRESIDENTE DO SINDICATO DOS PROFESSORES	51

1 INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, as carreiras profissionais, devido às diversas mudanças ocorridas no meio social, tais como novos perfis profissionais requeridos pelas organizações, vem se caracterizando pela instabilidade e descontinuidade. Da mesma forma, a gestão de pessoas possui características muito além do departamento de pessoal caracterizando-se como uma gestora de talentos, para fazer frente aos desafios organizacionais.

À palavra carreira atribuem-se diversos significados que vai desde a simples definição de carreira como profissão até a definição abordada por Van Maanen apud Dutra (1996, p. 16) de que carreira é visto como “um caminho estruturado e organizado no tempo e no espaço que pode ser percorrido por alguém”. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, Hall apud Limongi França (2007, p. 236) define carreira como sendo “uma consequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”.

A gestão da carreira, no entanto, passou a ser vista como uma gestão de planos e expectativas individuais frente aos planos da organização, onde esta representa um papel importante no que diz respeito ao estímulo no desenvolvimento da carreira. Na organização, é importante que aspectos individuais e empresariais estejam em consenso aliando as expectativas e interesses de desenvolvimento pessoal com os objetivos e metas da organização (CATHO, 2010). Em se tratando de carreira no setor público, é comum as pessoas ingressarem e, em muitos casos permanecerem por toda vida profissional.

A partir de 1995, o Governo Federal iniciou um programa de governo denominado “Plano Diretor da Reforma do Aparelho de Estado” sendo um dos poucos documentos onde é possível encontrar a expressão mercado de trabalho no setor público. Este programa na intenção de criar condições para a reconstrução da administração pública em bases modernas e racionais trouxe à discussão o modelo de intervenção governamental na sociedade brasileira moderna, indicando que as condições do mercado de trabalho no setor público desempenham um papel importante na gestão de recursos humanos do Estado, bem como no seu próprio processo de modernização, na medida em que podem definir o grau de estímulo ao ingresso de profissionais capacitados (BRASIL, 1995).

Um dos subprogramas desenvolvidos neste projeto é o de “Qualidade e Participação na administração pública” tendo como objetivo a introdução de novos conceitos e técnicas de

gestão pública, baseados no desempenho, na redução ao mínimo dos erros, e na participação dos funcionários na definição dos processos de trabalho (BRASIL, 1995).

O programa Qualidade e Participação foi assim definido por Pessoa e Abe (1998, p. 26-27):

Este projeto foi concebido como instrumento básico da modernização da gestão pública, com ênfase nos princípios da qualidade e da participação dos funcionários a nível operacional. O que se busca é não apenas uma mudança nas formas de gestão mas também da cultura das organizações, no que diz respeito à cooperação entre administradores e funcionários. Tem como objetivo a introdução de novos conceitos e técnicas de gestão pública, baseado no desempenho, na redução ao mínimo de erros, e na participação dos funcionários na definição do processo de trabalho. A qualidade total e a produtividade assumiram em anos recentes uma importância muito grande entre as técnicas administrativas. Este plano reconhece essa importância, mas, entende que estas técnicas são um grande avanço se lograrem, a nível operacional, uma qualidade maior dos serviços, dentro da filosofia de erro zero, e uma maior cooperação entre funcionários e administradores. A nível mais geral, a estratégia da administração pública gerencial é a fundamental, devendo subordinar-se a ela o programa da qualidade e da produtividade, que, no setor público, é preferível chamar de programa da qualidade e da participação.

Observa-se que o Programa da Qualidade e Participação na administração pública foi um dos principais instrumentos de implantação do Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado, propondo, assim, introduzir no setor público as mudanças de valores e comportamentos preconizados pela Administração Gerencial, bem como, viabilizar a revisão dos processos públicos com vistas a uma maior eficiência e eficácia.

A rigidez da estabilidade assegurada aos servidores públicos civis impede a adequação dos quadros de funcionários às reais necessidades do serviço, e dificulta a cobrança de trabalho. Da mesma forma, a transformação do concurso público - cuja exigência generalizada na administração pública representou o grande avanço da Constituição de 1988 - em uma espécie de tabu dificulta as transferências de funcionários entre cargos de natureza semelhante (BRASIL, 1995).

De acordo com o Plano Diretor da Reforma e Aparelho do Estado, a adequação dos recursos humanos constitui-se, desta forma, em tarefa prioritária neste contexto de mudança, exigindo uma política que oriente desde a captação de novos servidores, o desenvolvimento de pessoal, um sistema remuneratório adequado que estimule o desempenho através de incentivos, e a instituição de carreiras compatíveis com as necessidades do aparelho do Estado modernizado.

Considerando ainda a temática da reforma da Administração Pública, Azevedo e Loureiro (2003), consideram que uma importante questão refere-se ao modelo de carreira mais compatível com as novas funções do Estado, nesta era de economia globalizada e de maiores exigências de eficiência e flexibilidade na gestão dos aparatos governamentais.

A maioria dos estudos, ainda segundo os autores citados, tem afirmado que o modelo burocrático, frequentemente identificado também como weberiano, não é mais adequado e que, para se alcançarem eficiência, agilidade e flexibilidade na gestão pública, faz-se necessária à substituição da administração burocrática, vista como excessivamente formalista, autocentrada e ineficiente, onde as pessoas são consideradas como apenas processos da organização, por um novo modelo de administração, definido como gerencial, onde se importa menos com os processos e mais com os resultados, para que sejam alcançados com o menor custo, no mais curto lapso de tempo e com a melhor qualidade possíveis. (SCHIER, 2005).

Sustenta-se, por exemplo, que o funcionamento da máquina administrativa estatal com base em procedimentos de recrutamento e carreira excessivamente formais e em critérios rígidos de controle e avaliação do desempenho dos funcionários públicos não mais atende à necessidade de prestação eficiente dos serviços públicos, demandados crescentemente pela população.

A temática gestão de carreira tem sido bastante discutida tanto no contexto da academia, quanto das empresas. Desenvolver carreira, diante do contexto complexo do mundo do trabalho, tornou-se aspecto relevante e muitas vezes fator de motivação para profissionais de diferentes áreas.

As empresas hoje contam com características diferentes dos modelos de antigamente como o grande número de atividades desenvolvidas pelas empresas, a terceirização, rotatividade e a redução dos níveis hierárquicos. A carreira, por sua vez, deixou de ser responsabilidade apenas da empresa e se tornou também uma questão pessoal. Entender como as carreiras podem ser construídas e gerenciadas, nos dias de hoje pode ser um grande diferencial para os indivíduos e para as organizações.

A forma de abordar questões ligadas à carreira pode gerar diferentes interpretações e em alguns casos visto como algo que interessa apenas aos funcionários a obtenção de aumentos salariais, não visualizando nenhum ganho a empresa, uma vez que elevará os gastos com mão-de-obra. Nessa perspectiva, carreira é vista apenas como promoção e aumento salarial em resposta ao tempo de trabalho do funcionário naquela empresa.

Em se tratando das universidades, as mesmas organizam os trabalhos dos professores não apenas de acordo com os dispositivos das leis trabalhistas, mas também conforme as diretrizes estabelecidas pelo sistema de carreira docente que estabelece desempenho mínimo, de acordo com o tempo de serviço, para atingir as progressões decorrentes. Verifica-se que o desempenho dos docentes pode apresentar grandes discrepâncias dentro da mesma categoria e

ser tratado da mesma forma em termos de recompensa monetária ou qualquer outra forma de recompensa. Sarlabous apud Sanches et al. (2005, p. 3) “embora considere que avaliar o desempenho docente é complexo e controvertido, também reconhece que este processo é uma valiosa ferramenta para o aperfeiçoamento do trabalho acadêmico”.

Integrada à expansão das universidades federais há a necessidade de elevação da qualidade do ensino, da produção intelectual e do avanço da extensão que são os tripés que sustentam a universidade.

Não se identificam nas estruturas da carreira pública, muitos critérios que premiem os docentes que possuem altos desempenhos, aspectos que podem acarretar prejuízos na concretização dos objetivos. Os critérios que se mostram mais evidentes e que diferenciam são: tempo de serviço, elevação dos níveis de escolaridade ou de qualificação profissional.

Atualmente, de acordo com o Ministério da Educação, no Brasil existem 59 Universidades Federais. A Fundação Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) foi criada em julho de 2005 através da Lei nº 11.153. A partir de então a UFGD foi desmembrada da Fundação Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS) e o campus da universidade, ligado até então a UFMS foi totalmente integralizado a UFGD, passando a gerir desde então todos os cursos, patrimônios e pessoal. Atualmente, a universidade conta com dez faculdades e oferece vinte e sete cursos de graduação, oito de especialização, doze de mestrado e dois cursos de doutorado.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Que percepção os docentes possuem em relação à carreira e como o governo e sindicato tem tratado essa questão?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Identificar as percepções dos docentes sobre sua carreira e que aspectos estão sendo tratados e discutidos pelo governo e sindicato no que se refere à gestão da carreira docente.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar as mudanças que ocorreram na legislação referente à carreira docente ocorrida nos últimos anos;
- Identificar juntos aos docentes que perspectivas possuem quanto desempenho diferenciado;
- Identificar por parte do sindicato, o que está sendo feito ou proposto para atender às reivindicações dos docentes.

1.3 JUSTIFICATIVA

Gestão de carreira no setor público é pouco discutido na literatura acadêmica e se caracteriza por algo pouco atrativo, uma vez que se constitui em um meio repleto de regras e regulamentos e, conseqüentemente, pouca flexibilidade. A carreira no serviço público está configurada sobre diversas realidades existentes; dessa forma, o tema deve ser explorado sob vários aspectos.

Estudos como esse podem detectar pontos de convergência e auxiliar no processo de profissionalização da administração pública, na medida em que articulam práticas adotadas em outros tipos de organizações e oferecem subsídios para o setor público, considerando suas especificidades. Uma vez apresentada como é regida a carreira docente no contexto de uma universidade federal e em sua forma legal, poder-se-á tomar conhecimento de como a mesma está sendo tratada e a partir de então, detectar possíveis falhas e discutir melhorias a serem tomadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica centra-se na gestão de pessoas, carreira, gestão de carreira, plano de carreira e gestão pública.

2.1 GESTÃO DE PESSOAS

Gestão de Pessoas é vista como uma função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações a fim de alcançar tanto os objetivos organizacionais quanto individuais (GIL, 2001).

Com a chegada das máquinas, o avanço da tecnologia e os novos meios de produção, o trabalhador passou a ser um instrumento a ser usado para que a empresa alcançasse seus resultados, de forma que o mais importante era sua boa saúde física e dedicação. Diante da necessidade de controlar este movimento de trabalhadores, era necessária a existência de alguém que pudesse ser considerado chefe de pessoal. A partir da década de 20, surge o movimento das relações humanas, preocupado com os indivíduos e suas necessidades, evoluindo posteriormente para o Behaviorismo, dando início aos estudos sobre autocratismo, democracia no trabalho e motivação humana. A partir de então, a função de “cuidar do pessoal” começa a ser valorizada (MARRAS, 2000).

A gestão de pessoas passou a ser compreendida como uma função da organização em 1916 por Fayol que, ao comparar administração de empresas com anatomia, subdividiu-a em funções essenciais existentes em qualquer empresa (DUTRA, 2002).

Para Fisher apud Dutra (2002, p. 23) “as organizações vêm passando por grandes transformações em função de pressões que recebem tanto do contexto externo quanto do contexto interno”. Desde a década de 80 as organizações vêm sofrendo desafios como a globalização, evolução das comunicações, competitividade, etc. (GIL, 2001). Essa competitividade acaba por afetar em algumas organizações seu posicionamento estratégico e sua forma de gestão. Tendo isso em vista, torna-se cada vez mais necessário garantir o comprometimento do ativo humano da empresa e repensar a gestão de pessoas uma vez que, consideradas como recursos da empresa, as pessoas precisam ser administradas de forma a se obter o máximo de rendimento.

Com as transformações que as organizações vêm passando ao longo dos anos, elas passaram a depender cada vez mais da motivação e envolvimento das pessoas envolvidas para alcançar seus objetivos, dessa forma, as organizações passaram a reconhecer seus empregados como parceiros, tornando-se necessária cada vez mais sua valorização.

A partir dos anos 90 as pessoas passaram a se preocupar mais com sua integridade afetando assim suas expectativas, fazendo com que passassem a refletir mais na vida profissional gerando dessa forma, a necessidade de se refletir acerca da gestão de pessoas, cabendo a empresa estimular e dar suporte às pessoas em relação ao seu processo de desenvolvimento (DUTRA, 2002). No ambiente em que se encontram as empresas nos dias atuais, o modelo de gestão deve ser voltado para o desenvolvimento tanto da empresa quanto das pessoas, de forma que em conjunto possam atingir seus objetivos.

A gestão de pessoas compõe alguns subsistemas integrados a sua estrutura tais como: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, administração de cargos e salários, administração de benefícios, administração de pessoal e segurança e medicina do trabalho. Dentre esses, a administração de cargos e salário será melhor explorada no tópico a seguir.

2.1.1 Cargos e Salários

A administração de cargos e salários:

É a parte da administração de recursos humanos que lida com as recompensas materiais pelo trabalho das pessoas, devendo cumprir quatro funções básicas: alcançar e equilíbrio interno, alcançar equilíbrio externo, motivar os funcionários e fortalecer a estratégia (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2010)

A política de Administração de Cargos e Salários da empresa tem por objetivo reconhecer a capacitação profissional e o desempenho dos seus funcionários (RHPORTAL, 2007).

Tendo em vista que o empregado é considerado o principal agente no desempenho da organização é imprescindível sua valorização. Dentre as diversas atividades relacionadas à gestão de pessoas, o setor de remuneração é considerado um dos subsistemas mais importantes (MARRAS, 2000).

As organizações precisam definir com clareza os papéis de cada um de seus empregados para não haver discrepâncias e gerar insatisfações. Quando se verifica que são raras as pessoas capazes de desempenhar de forma eficaz determinados papéis, são oferecidos

maiores salários e outros benefícios a fim de mantê-las (GIL, 2001). Para França (2007, p. 73) “ao focalizar os cargos e não as pessoas, deixa-se de reconhecer os talentos, aqueles que realmente se destacam, que assumem responsabilidades, que agem com iniciativa e criatividade e que, portanto, agregam mais valor”.

Todas as pessoas trabalham em troca de recompensas, sejam elas não materiais, como reconhecimento, treinamento, desenvolvimento entre outros, e recompensas materiais, como remuneração fixa ou salário base, remuneração variável e benefícios (PEARSON EDUCATION DO BRASIL, 2010). Um plano de cargos e salários bem elaborado traz várias vantagens tanto para empresa quanto para os funcionários, uma vez que as pessoas quando se consideram reconhecidas pelo seu trabalho tendem a ficar mais motivadas e focadas, e conseqüentemente proporcionarão maior retorno à empresa.

Com os planos de cargos e salários as questões da carreira se tornam mais operacionalizáveis.

2.2 DEFINIÇÃO DE CARREIRA

Para Martins (2001), etimologicamente a palavra carreira se origina do latim medieval *via carraria*, que significa estrada rústica para carros. Mas o conceito de carreira, tal qual o conhecemos hoje, como trajetória da vida profissional, é recente, tendo aparecido no século XIX. Na atualidade carreira é um termo amplamente utilizado, podendo a ele ser atribuído diversas definições.

Segundo Dutra (2002) carreira é uma palavra de difícil definição. Podemos utilizar carreira para nos referir à mobilidade ocupacional, como caminho a ser trilhado por um executivo – carreira de negócios -, ou à estabilidade ocupacional, ou seja, a carreira como profissão, como a carreira militar. Robert apud Kilimnik et al (2006, p. 2) define carreira como sendo “uma ocupação profissional representada por etapas e possivelmente por uma progressão”.

Hall apud Dutra (2002, p. 100) define carreira como sendo “uma sequência de atitudes e comportamentos, associada com experiências e atividades relacionadas ao trabalho, durante o período de vida de uma pessoa”. Arthur, Hall e Lawrence apud Coelho (2006, p. 102) reforçam o conceito anterior ao definir carreira como sendo “uma sequência das experiências de trabalho de uma pessoa ao longo do tempo”. Seguindo nessa mesma linha, onde carreira é

vista de maneira sequencial, Kilimnik (2000, p. 76) sustenta que “o termo carreira possui, dentro das organizações duas propriedades: uma seqüência padrão de posições usualmente relacionadas ao conteúdo do trabalho e um movimento ordenado de indivíduo entre as mesmas”.

De acordo com Chanlat (1995, p. 68-69)

A noção de carreira é uma idéia historicamente recente, aparecendo no decorrer do século XIX, assim como suas derivadas: carreirismo e carreirista, surgidas no século XX. A própria palavra “carreira”, como nos indica o dicionário, em sua acepção moderna quer dizer: “*um ofício, uma profissão que apresenta etapas, uma progressão*”. Dito de outro modo, a idéia de carreira, nasce com a sociedade industrial capitalista liberal.

O termo carreira tratado de forma genérica pode vir a ter vários significados, uma vez que pode ser usado em diversas situações, porém nas diversas definições encontradas o termo traz a idéia de um caminho a ser seguido. Hoje ao se falar de carreira, em muitos casos faz-se a menção à profissão. Alguns trabalhos apontam definições de carreiras como algo mais dinâmico e flexível, de forma a conciliar os interesses das empresas e das organizações. Neste sentido, London e Stumph apud Dutra (1996, p. 17) apresentam a seguinte definição de carreira:

Carreira são as seqüências de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. A carreira envolve uma série de estágios e a ocorrência de transições que refletem necessidades, motivos e aspirações individuais e expectativas e imposições da organização e da sociedade. Da perspectiva do indivíduo, engloba o entendimento e a avaliação de sua experiência profissional, enquanto, da perspectiva da organização engloba políticas, procedimentos e decisões ligadas a espaços ocupacionais, níveis organizacionais, compensação e movimento de pessoas. Estas perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança.

Na administração pública, pelo fato da mesma se organizar sobretudo através de cargos, as carreiras assumem características particulares. Carreiras no setor público são definidas como um conjunto de cargos delimitados que dividem algumas prioridades tais como a forma de ingresso e promoção, lotação, movimentação entre órgãos do poder executivo federal e a remuneração dos integrantes (SARAIVA, 2010).

2.3 GESTÃO DE CARREIRA

Gestão de carreira deve ser tratada como gestão de planos e expectativas de cada pessoa em relação aos planos e objetivos requeridos pela organização, seus interesses e suas responsabilidades. Com o mercado de trabalho mais exigente, não só as pessoas passaram a se

preocupar com o gerenciamento de suas carreiras, mas também muitas empresas. London apud Kilimnik et al (2006, p. 5) apresenta três fatores que se mostram importantes e essenciais no desenvolvimento de carreiras:

A primeira é a resiliência que é a capacidade do indivíduo de transpor e enfrentar dificuldades, frustrações e estresse comuns no trabalho. Em segundo vem o “insight” que é o processo das pessoas perceberem a si próprias e a seus papéis profissionais e definirem com clareza suas metas de carreira. Por último, vem a identidade que é a identificação de um profissional com sua carreira, o que resulta em afetividade e comprometimento.

Tanto as pessoas quanto às empresas possuem papéis fundamentais na gestão da carreira. De acordo com Cavaciocchi e Oliveira (2009, p. 3):

Ao indivíduo cabe coletar informações sobre si mesmo e sobre o mundo de trabalho, traçar um perfil das suas características de personalidade, interesses e aptidões e as possibilidades de atuação no mercado de trabalho e ocupações alternativas; estabelecer metas realistas e programar estratégias, avaliando a eficácia e a relevância das mesmas. À empresa cabe identificar as necessidades dos indivíduos e dela própria e gerenciar as oportunidades.

França (2007, p. 244) apresenta as seguintes características da gestão de carreiras:

- Gestão compartilhada da carreira entre a empresa e a pessoa, em face da necessidade de comprometer as pessoas com seu desenvolvimento e com o da organização;
- Critérios de ascensão profissional desvinculados da estrutura organizacional e dos títulos de cargos, diante do enxugamento das estruturas da crescente volatilidade dos cargos;
- Transparência dos critérios de ascensão, para dar visão do horizonte profissional oferecido pela empresa e para clarificar as expectativas da empresa em relação às pessoas;
- Estímulo e apoio concreto à participação das pessoas na construção dos critérios de ascensão, visando torná-los justos aos olhos de todos os envolvidos;
- Estruturas de carreira predominantemente paralelas, visando otimizar as contribuições individuais.

A gestão da carreira pode ser trabalhada junto à necessidade de se desenvolver competências, habilidades e comportamentos adequados tanto por parte da empresa quanto por parte dos indivíduos que dela fazem parte. Dessa forma cabe aos profissionais planejar seu desenvolvimento profissional através da definição das metas e objetivos acerca da carreira buscando meios para alcançá-los, devendo a empresa por sua vez identificar as características e competências desses profissionais, acompanhando e avaliando os resultados alcançados de maneira a incentivar o desenvolvimento e a capacitação.

2.3.1 Plano de Carreira

Um conceito descrito pelo Ministério da saúde, Protocolo 006/2006 (2010,) traz a definição de plano de carreira como sendo:

O conjunto de normas que disciplinam o ingresso e instituem oportunidades e estímulos ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores de forma a contribuir com a qualificação dos serviços prestados pelos órgãos e instituições, constituindo-se em instrumento de gestão da política de pessoal.

Para Almeida (2010) o plano de carreira tem por objetivo colocar a pessoa nos trilhos do sucesso pessoal, profissional, familiar e comunitário. Furbino (2008) alia o plano de carreira com a missão e visão da empresa, conciliando os objetivos e benefícios das organizações com os objetivos e benefícios dos profissionais. Thiry-Cherques (2010, p. 49) afirma que “a existência de planos de carreira é percebida como afetando positivamente itens, essenciais, como eficiência e a produtividade”.

Um plano de carreira bem elaborado se torna um fator de sucesso para o crescimento no mercado de trabalho, contribuindo para o ingresso na carreira, além de expor as competências e habilidades necessárias para o crescimento dentro da empresa. Para a empresa, ter um plano de carreira bem definido pode ser uma forma de atrair os melhores profissionais e elevar a qualidade do capital intelectual.

No âmbito das instituições de ensino, o plano de carreira se torna um instrumento de grande importância uma vez que impede ações trabalhistas voltadas a equiparação salarial ao mesmo que valoriza o merecimento e a antiguidade dos docentes (FLORES FILHO, 2009).

2.4 GESTÃO PÚBLICA

Para Amato (1971, p. 17) a administração pública no seu sentido mais amplo significa “política, sistema político, sistema de governo. Ou seja: o conjunto de manifestações da conduta humana que determina a distribuição e o exercício da autoridade pública, bem como o tratamento dos interesses públicos”.

Santos (2006) refere-se à gestão pública como sendo às funções de gerência pública dos negócios do governo. Todavia, pode-se considerar a administração pública como sendo um conjunto de órgãos, serviços e agentes do Estado encarregados de implementar as normas necessárias à satisfação de necessidades coletivas.

Aquele que se encontra empregado na administração pública se diz servidor ou funcionário público, sendo este, de acordo com Saraiva (2010, p. 157) “todo indivíduo que

exerce funções públicas em uma entidade estatal, incorporado mediante designação ou outro procedimento legal”.

Gestor público é entendido por Ckagnazaroff (2002, p. 7) como “o responsável pelas atividades de planejamento, organização, liderança e controle de uma organização pública”.

De acordo com Silva (2007):

Pode-se classificar o agir do administrador público em três níveis distintos: a) atos de governo, que situam-se na órbita política; b) atos de administração, atividade neutra, vinculada à lei; e c) atos de gestão, que compreendem os seguintes parâmetros básicos: I - tradução da missão; II - realização de planejamento e controle; III - administração de recursos humanos, materiais, tecnológicos e financeiros; IV - inserção de cada unidade organizacional no foco da organização; e V - tomada de decisão diante de conflitos internos e externos.

A importância da gestão pública fica clara para Bonezzi e Pedraça (2008, p. 11) uma vez que “é ela que vai possibilitar o controle da eficiência do Estado na realização do bem comum estabelecido politicamente e dentro das normas administrativas”.

Di Pietro (2008, p. 27) afirma que:

Quanto à Administração Pública, a Constituição caminhou na contramão de direção. Revelou tendência inegável para a burocratização uma vez que previu regime jurídico único para todos os servidores da Administração Direta, autarquias e fundações públicas; exigiu concurso público para todas as categorias, inclusive da Administração Indireta; beneficiou com a estabilidade um número muito elevado de servidores não concursados; tratou de forma semelhante as entidades da Administração Direta e Indireta sem ter cuidado de distinguir as de direito público das de direito privado e sem distingui-la também em função do tipo de atividade que exercem. Isto acabou por permitir que, sob vários aspectos, todas tivessem tratamento igual ou assemelhado, em termos de servidores públicos, contratos, licitação, controle, limitações financeiras e orçamentárias.

A Constituição de 1988 impossibilita o crescimento na carreira do servidor público brasileiro, ocupante de cargo efetivo uma vez que no inciso II do artigo 37 dispõe que a “investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de prova ou prova de títulos ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração”. De acordo com a rigidez imposta pela Constituição, os servidores públicos ficaram engessados no cargo ao qual ingressaram sem perspectivas de mobilidade uma vez que para qualquer posse ou investidura em novo cargo passou a ser exigido a realização de concurso eliminando a possibilidade de movimentação por ascensão funcional.

Para Ferrarezi e Zimbrão (2006), no início do século XXI, os problemas do setor público, principalmente aqueles relacionados à gestão de recursos, eficácia dos resultados, eficiência e relação com os cidadãos, ficaram mais complexos. Nesse contexto, a questão da formação dos servidores exige novas perspectivas, haja vista que a maioria das pessoas não

foi preparada para analisar a enorme produção de conhecimentos e informações e para lidar com ela, com a quebra de paradigmas e com as exigências de reflexão constante para a busca de soluções dos problemas.

Em se tratando das universidades federais, as normas e procedimentos são centralizadas no Ministério da Educação, dessa forma, a dependência das universidades do Ministério da Educação pode gerar alguns entraves em relação ao desenvolvimento das instituições federais de ensino superior (Ifes) uma vez que inibe ações de desenvolvimento. (VIEIRA: VIEIRA, 2003).

Vieira e Vieira (2003, p. 915-916) salientam ainda que:

A concepção de uma nova estrutura organizacional baseada num modelo simplificado, pós-burocrático, orienta-se pela flexibilidade, agilidade, qualidade e racionalidade de custos. As novas estratégias de ação, sustentadas por sistemas de gestão informatizados, permitem a redução substancial dos procedimentos burocráticos, e a conseqüente desnormalização dos serviços. Nos âmbitos administrativo e acadêmico, é preciso levar em conta os espaços e os tempos de fluxos.

A inovação estrutural e implantação de novas formas de se organizar as universidades podem mudar este cenário burocrático e complexo, que muitas vezes dificulta e eficiência da gestão e a eficácia dos procedimentos, e gerar impulsos à eficiência (VIEIRA E VIEIRA, 2004).

Em síntese, nesse trabalho será utilizado o conceito de carreira apontado por Saraiva, que melhor se aproxima do objeto de estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão expostos os procedimentos metodológicos que direcionaram o trabalho. Serão apresentados: tipo de pesquisa, sujeitos da pesquisa, instrumento de pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A presente pesquisa caracteriza-se por ser de natureza exploratória e documental. Para Severino (2007, p. 123) a pesquisa exploratória visa “levantar informações sobre determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestações desse objeto”. Na mesma perspectiva para Vergara (2000, p. 47) esse tipo de estudo se utiliza “em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. Por sua natureza de sondagem, não comporta hipóteses que, todavia, poderão surgir durante ou ao final da pesquisa”.

Na pesquisa documental utiliza-se como fonte “documentos no sentido amplo, ou seja, não só de documentos impressos, mas, sobretudo de outros tipos de documentos, tais como jornais, fotos, filmes, gravações, documentos legais” (SEVERINO, 2007, p. 122). Para Vergara (2000, p. 48) se realiza “em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas”.

Em relação aos meios de investigação, a pesquisa é de caráter qualitativa com aspectos quantitativos. A pesquisa qualitativa, segundo Neves (1996, p. 1) “compreende um conjunto de diferentes técnicas interpretativas que visam descrever e a decodificar os componentes de um sistema complexo de significados”.

No que tange a pesquisa qualitativa, Oliveira (1997, p. 117) considera que:

As pesquisas que se utilizam de abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de uma determinada hipótese ou problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos experimentados por grupos sociais, apresentar contribuições no processo de mudança, criação ou formação de opiniões de determinado grupo e permitir, em maior grau de profundidade, a interpretação das particularidades dos comportamentos ou atitudes dos indivíduos.

A abordagem quantitativa de acordo com Oliveira (1997) busca avaliar dados e informações por meio do uso de recursos estatísticos como as percentagens e médias. O

método quantitativo é muito empregado no desenvolvimento de pesquisas descritivas onde se busca conhecer e classificar as variáveis da pesquisa. Com a finalidade de evitar distorções nas análises dos dados é muito utilizado em pesquisas sociais, econômicas, mercadológicas e de opinião (OLIVEIRA, 1997).

A pesquisa documental, nesse estudo, consistiu na análise da legislação referente às diretrizes do sistema da carreira docente, bem como das normas de avaliação em relação à qualidade de ensino e à progressão funcional.

3.2 SUJEITOS DA PESQUISA

A pesquisa sobre a percepção em relação à carreira foi realizada com docentes de diferentes titulações da Área de Ciências Sociais Aplicadas (CSA) da Universidade Federal da Grande Dourados – UFGD. A área de CSA, de acordo com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq) abrange um número significativo de cursos. No que diz respeito ao oferecimento desses cursos pela Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) são: Direito, Administração, Economia, Ciências Contábeis e Relações Internacionais. Nestes, os professores totalizam 49 (quarenta e nove) conforme relação de docentes obtida nas secretarias dos respectivos cursos, sendo 20 (vinte) docentes pertencentes à Faculdade de Direito e Relações Internacionais (FADIR) e 29 (vinte e nove) docentes pertencentes à Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia (FACE).

Para esse estudo foi aplicado um questionário organizado no *SurveyMonkey* e enviado para os respectivos e-mails do docentes. Optou-se em utilizar esse instrumento pelo fato dos respondentes terem nível de escolaridade elevado, facilidade e acesso ao meio utilizado, além de atingí-los mais rapidamente e apresentar baixo custo operacional.

Para identificar que aspectos referentes à carreira docente estão sendo tratados pelo governo e sindicato, foi realizada uma entrevista semi-estruturada com o representante da Associação dos Docentes da Universidade Federal da Grande Dourados (AdufDourados).

3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Quanto aos instrumentos de pesquisa, foram utilizados como fontes primárias questionários e entrevista semi-estruturada e como fonte secundária leis, decretos, portarias e resoluções. Os dados referentes à legislação foram coletados por meio de leitura e análise de documentos, realizada nos sites do governo federal e outros documentos adquiridos na reitoria da UFGD, como leis e decretos. Para a coleta de dados referente à percepção dos docentes quanto à carreira foi construído um questionário tomando como base os objetivos apresentados no trabalho. Ao todo foram elaboradas 21 questões, sendo abertas e fechadas (Apêndice 1).

Segundo Vergara (2000, p. 54) “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito. O questionário pode ser aberto, pouco ou não estruturado, ou fechado, estruturado”. Quanto às questões, devem ser pertinentes ao objetivo e claramente formuladas de modo a serem compreendidas corretamente pelo sujeito da pesquisa (SEVERINO, 2007).

Após a análise dos dados referentes aos docentes, foi organizada a entrevista semi-estruturada com o representante do sindicato (Apêndice 2) com o objetivo de identificar o papel do sindicato junto aos docentes e abordar questões referente as maiores reivindicações dos docentes, a maneira como elas são tratadas, o sistema de avaliação e pontuação, o tratamento dado pelo governo e as políticas públicas são avaliadas pelo sindicato.

3.4 COLETA DE DADOS

O questionário foi disponibilizado na página da Internet que hospeda o *survey* e a partir de então foi realizado um pré-teste. Após a aplicação do pré-teste e a aprovação por parte do respondente, foi feito um levantamento nas secretarias acadêmicas dos respectivos cursos, para verificar o número de docentes e obter os *e-mails* dos mesmos, e em seguida disponibilizado o questionário aos participantes. A solicitação para os docentes ocorreu através de um *e-mail* explicativo dos fins acadêmicos e objetivos da pesquisa, contendo o *link* que direcionava ao questionário.

O questionário foi enviado quatro vezes, sendo que da primeira vez, obteve-se **onze** questionários respondidos, da segunda vez um total de oito, da terceira não se obteve respostas havendo a necessidade de enviar novamente, alcançando desta vez dois questionários respondidos. Além do envio do e-mail para os professores da FACE, houve

contato pessoal solicitando que respondessem e para a FADIR foi feito contato direto com o diretor da faculdade, explicando a importância da participação dos docentes. Foi obtida uma participação de 42,86% do total de questionários enviados. A pesquisa com os docentes foi realizada no período de setembro a outubro de 2010.

Quanto à entrevista com o representante do sindicato, houve um agendamento prévio da mesma e foi realizada na FACE, uma vez que o presidente é professor da faculdade. A entrevista transcorreu em um clima agradável em que o entrevistado se mostrou à vontade e disposto para discorrer sobre o tema, teve uma duração de aproximadamente 45 minutos e foi realizada gravação de áudio por meio de um aparelho celular além de anotações. Esta se deu em outubro de 2010.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Os dados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa. Como técnica foram realizadas análises em leis, decretos, resoluções e portarias referentes à carreira docente, para os dados referentes ao questionário foi utilizado frequência simples e para as questões abertas e a entrevista semi-estruturada, análise interpretativa.

4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A apresentação dos resultados será feita primeiramente da legislação vigente referente à carreira docente, posteriormente, dos resultados alcançados através dos dados obtidos nos questionários e em entrevista com o presidente do sindicato. Serão analisadas: legislação, perfil dos participantes da pesquisa, docentes e a carreira e a percepção do sindicato quanto à carreira.

4.1 LEGISLAÇÃO REFERENTE À CARREIRA DOCENTE

Em se tratando da carreira dos servidores públicos o art. 39 da Constituição Federal dispõe que “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios instituirão, no âmbito de sua competência, regime jurídico único e planos de carreira para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas” (BRASIL, 1988).

O ingresso na carreira dar-se-á, de acordo com Decreto 94.664/87, art. 12 mediante Concurso Público de Provas e Títulos, podendo concorrer apenas no nível 1 de qualquer classe. A estrutura da carreira do Magistério Superior que compreendia de acordo com o art. 6º do Decreto 94.664/87, as classes de Professor Titular, Professor Adjunto, Professor Assistente e Professor Auxiliar foi alterada pela Lei nº 11.344/06 em seu art. 4º passando a apresentar uma nova classe, a de Professor Associado, inserida entre as classes de Professor Adjunto e Professor Titular. Conforme o art. 5º da mesma lei são requisitos mínimos para a progressão para a classe de Professor Associado: estar há, no mínimo, dois anos no último nível da classe de Professor Adjunto; possuir o título de Doutor ou Livre-Docente e ser aprovado em avaliação de desempenho acadêmico.

O ingresso do professor Titular e Auxiliar só pode ser feito através de concurso público.

Com a inserção da classe de professor associado, o cargo de professor adjunto deixa de ser considerado o topo da carreira, sendo esta, a de professor associado, a última classe a ser alcançada por meio de progressão funcional.

Em relação ao regime de trabalho, o professor da carreira de magistério superior no que se refere o art. 14 do Decreto 94.664/87 é submetido aos seguintes regimes de trabalho: o

de dedicação exclusiva, devendo prestar 40 horas semanais de trabalho em dois turnos diários completos, sendo impedidos de exercer outra atividade remunerada, pública ou privada e de tempo parcial de vinte horas semanais de trabalho.

Quanto às atividades acadêmicas próprias do pessoal docente do ensino superior são tratadas pelo art. 3º do Decreto 94.664/87 como sendo: I – Pertinentes à pesquisa, ensino e extensão; II – Inerentes ao exercício de cargos de confiança e outros previstos na legislação.

Em relação aos incentivos oferecidos à pós graduação, os acréscimos referente os vencimentos do docente integrante da Carreira do Magistério Superior, conforme a Lei nº 8.243/91 que determinava em seu art. 1º que os percentuais fossem de 50% para o docente que possuísse título de Doutor ou Livre-Docente, 25% para aquele que possuísse grau de mestre e 12% para certificado de especialização, tiveram seus percentuais alterados conforme Lei nº 11.344/06 (conversão da MP 295/06) para: 75% para o docente que possuir título de Doutor ou Livre-Docente, 37,5% para aquele que possuir grau de mestre; 18% para certificado de especialização e 7,5% para certificado de aperfeiçoamento. No parágrafo único do art. 7º da mesma lei, consta que o professor que trabalhar em regime de dedicação exclusiva de quarenta horas semanais, terá acrescido de seu vencimento o percentual de 55%.

O art. 20 da Lei nº 11.784/08 dispõe sobre nova composição da estrutura remuneratória dos cargos integrantes da Carreira do Magistério Superior, a partir de 1º de fevereiro de 2009 em: I - Vencimento Básico; II - Retribuição por Titulação - RT; e III - Gratificação Específica do Magistério Superior - GEMAS.

O desenvolvimento na carreira do Magistério Superior se dá através das progressões funcionais. O art. 11 da Portaria 475/87 estabelece que “a progressão funcional de um para outro nível dentro da mesma classe far-se-á exclusivamente mediante avaliação de desempenho”; já a progressão funcional por titulação de uma classe para outra, conforme dispõe o art. 12 dar-se-á: I - da Classe de Professor Adjunto, mediante a obtenção do título de Doutor; II - da Classe de Professor Assistente, mediante a obtenção do título de Mestre.

Na UFGD, essas progressões foram regulamentadas de acordo com a resolução nº 40/07 do Conselho Universitário, que determina que a progressão funcional dar-se-á através da progressão horizontal (art. 2º) “a progressão horizontal ocorrerá de um nível para outro imediatamente superior, dentro da mesma classe da carreira do magistério, mediante avaliação de desempenho do docente”; e progressão vertical, no qual irá ocorrer por titulação ou por avaliação do desempenho docente (art. 14).

Observa-se que nos últimos anos vem ocorrendo mudanças significantes em se tratando da carreira no magistério superior. Embora essas mudanças venham ocorrendo de forma gradativa é percebido que o governo tem dado alguma importância à classe.

4.2 PERFIL DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

Os 21 docentes participantes da pesquisa apresentam as seguintes características:

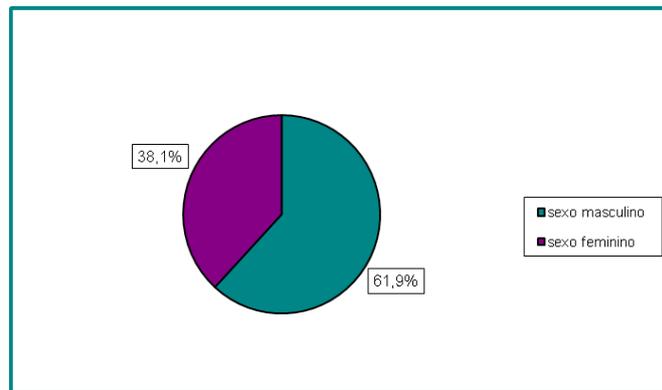


Gráfico 1: Características quanto ao gênero dos participantes

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Entre os pesquisados, há predominância de homens, sendo 61,9%.

As idades dos respondentes são apresentadas no gráfico 2:

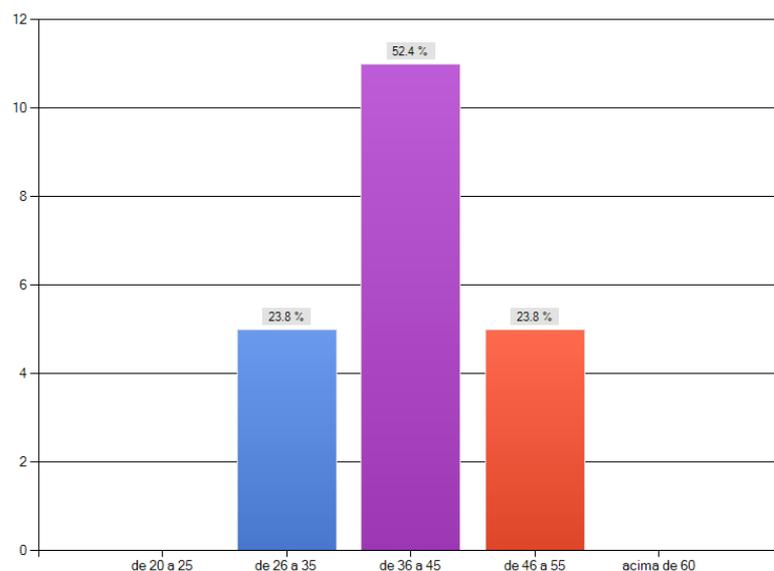


Gráfico 2: Idade dos respondentes

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Considerando o tempo necessário para a formação no nível superior e qualificação para se tornar docente, observa-se que os docentes em sua maioria estão entre 26 a 45 anos. Quanto à última formação concluída, 61,9% dos docentes tem doutorado e 38,1% tem mestrado. Provavelmente esses mestres tenham sido contratados antes do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni), pois a partir de então a exigência é que os docentes, de preferência, tenham no mínimo, título de doutor.

Os dados que correspondem aos participantes da pesquisa referente à FACE e FADIR, no qual o questionário foi aplicado são demonstrados no gráfico 3.

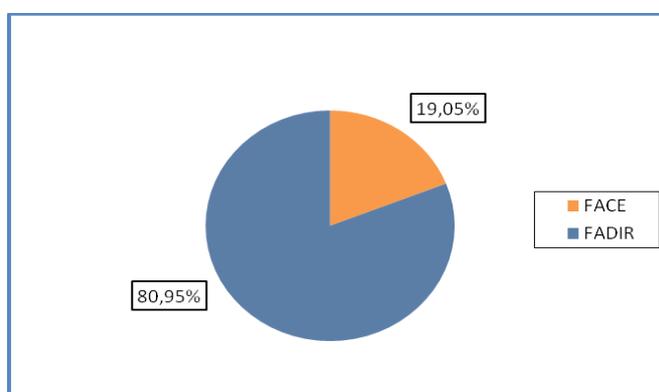


Gráfico 3: Porcentagem de respondentes relacionados às respectivas faculdades

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Diante dos dados apresentados, observa-se que foi maior a participação dos professores da FACE em relação às respostas dos professores da FADIR. Isso pode estar relacionado ao fato dos docentes da FACE já possuírem contato com a pesquisadora e orientadora e também, por ser um assunto mais relevante ao mesmo por, em sua maioria terem dedicação exclusiva, o que não é o caso da FADIR.

Os dados referentes o tempo de docência destes professores em universidades e na universidade atual são mostrados nos gráficos 4 e 5.

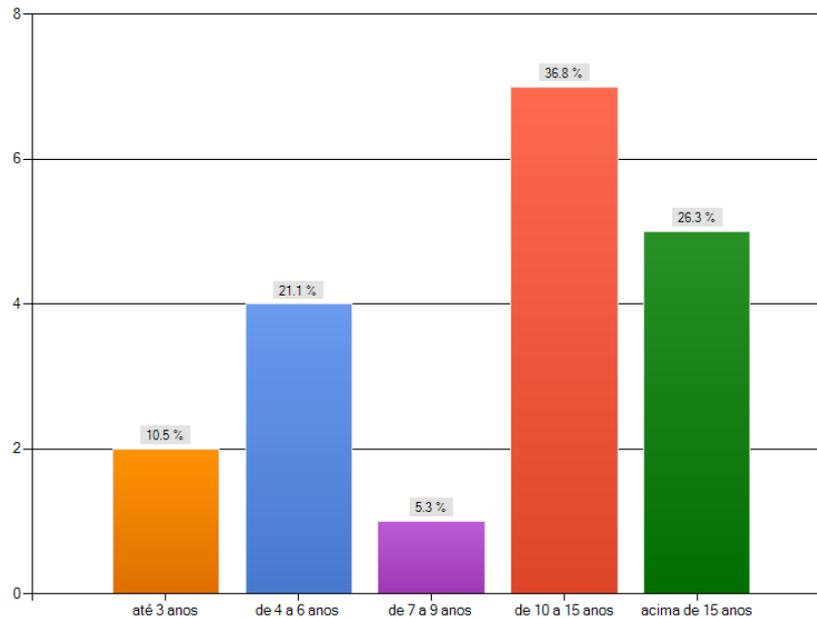


Gráfico 4: Tempo de docência em universidades

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

No que se refere ao tempo de docência em universidades 63,1% dos docentes estão entre 10 e 15 anos, o que indica que a maioria já possuía experiência quando passaram a fazer parte do quadro de professores da UFGD. Já 36,9% dos docentes estão atuando em universidades entre 3 a 9 anos, o que significa que muitos começaram suas atividades na própria UFGD.

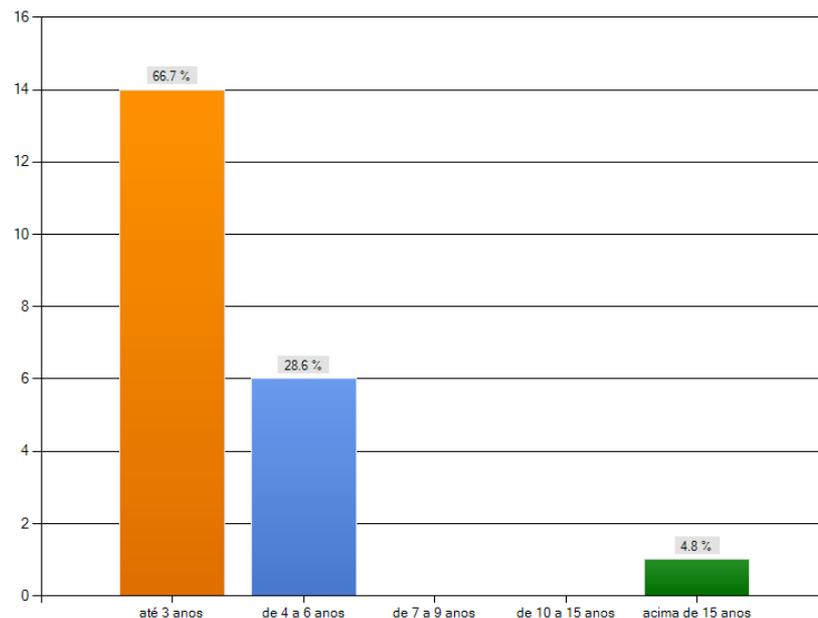


Gráfico 5: Tempo de docência na universidade atual

Fonte: Dados da pesquisa(2010)

O gráfico 5 mostra que mais de 66,7% dos docentes, estão na UFGD até três anos, ou seja, é grande o número de professores novos, sendo que alguns ainda em estágio probatório. Isso se deve à expansão da universidade nos últimos anos e o grande número de vagas oferecidas. Os demais 28,6% estão de 4 a 6 anos e 4,8% apontam estar a mais de 15 anos.

4.3 DOCENTES E A CARREIRA

Ao serem questionados se a universidade em que trabalham oferece algum incentivo para progressão por desempenho 85% responderam positivamente e 15% das respostas foram negativas, apontando que a universidade não oferece nenhum incentivo. Os incentivos citados pelos docentes se encontram descritos na Tabela 1.

Tabela 1 – Incentivos para progressão por desempenho

<i>Incentivo</i>	<i>% de resposta</i>
Progressão na carreira	45
Incentivos remuneratórios	20
Atividades de ensino	15
Plano de carreira	5
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

O maior incentivo oferecido pela universidade, apontado pelos docentes está na progressão na carreira e, por último, o plano de carreira. Esse aspecto complementa o que afirma Flores Filho (2009) ao salientar a importância do plano de carreira no âmbito das instituições públicas.

No contexto atual, as progressões são utilizadas para que o docente desenvolva a carreira, mediante avaliação de desempenho, conforme especificado no art. 11 da Portaria 475/87. Na UFGD, as progressões são regulamentadas pela resolução nº 40/07 do Conselho Universitário.

Sobre avaliação de desempenho 75% dos respondentes afirmam ter conhecimento de sua existência, 20% afirmam que não há nenhum tipo de avaliação em relação ao desempenho como docente e 5% não responderam à questão. Embora, em sua maioria, os docentes consideram a existência de alguma forma de avaliação, para alguns, isto não faz parte da realidade, podendo ser este fato justificado pela grande quantidade de docentes que

ingressaram há pouco na UFGD e talvez, seu desconhecimento. Dentre as avaliações, as mais citadas foram avaliação durante estágio probatório, por progressão, relatórios de desempenho, aplicação de questionários aos discentes, comissão para acompanhar o desempenho e plano de carreira com avaliação.

A avaliação feita pelos docentes referente aos meios de avaliação existente é apontada no gráfico 6:

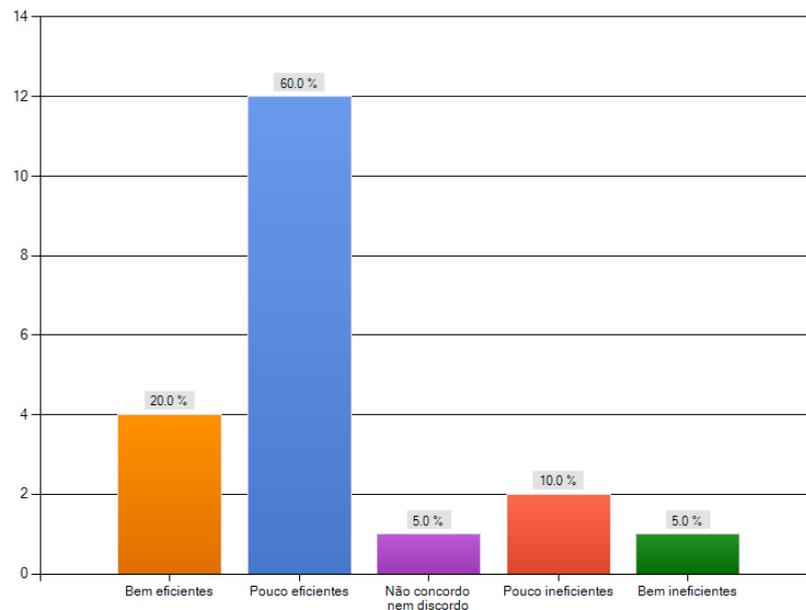


Gráfico 6: Como são considerados os meios de avaliação
Fonte: Dados da pesquisa (2010)

Apenas 20% dos respondentes consideram bem eficientes os meios de avaliação existentes. Grande parte, 60%, considera pouco eficiente. Entre os que consideram ineficientes, 15% apontaram entre pouco ou bem ineficientes e 5% não concordaram nem discordaram em relação aos meios de avaliação. Em síntese, os dados apontam que os docentes em sua maioria consideram pouco eficientes os meios de avaliação existentes na universidade.

Da forma como a avaliação é percebida pelos docentes, ou seja, 75% consideram pouco eficiente, pouco ineficiente ou bem ineficiente não evolui em um processo como Sarlabous apud Sanches et al. trazem como perspectiva de aperfeiçoamento acadêmico.

Sobre a utilização das avaliações como referência para realizar alguma atividade, como às atividades relacionadas à pesquisa, ensino e extensão e também a ocupação de cargos, 47,6% dos docentes afirmaram relacionar as atividades às avaliações, já 52,4% ou

seja, pouco mais da metade, não tomam como referência essas avaliações para realizar alguma atividade. Isso pode estar relacionado à porcentagem de docentes que desconhecem a existência de avaliações ou pelo fato de realizarem as atividades com outra finalidade.

O gráfico 7 apresenta o grau de conhecimento em relação à estrutura de cargos e salários da universidade em que atuam:

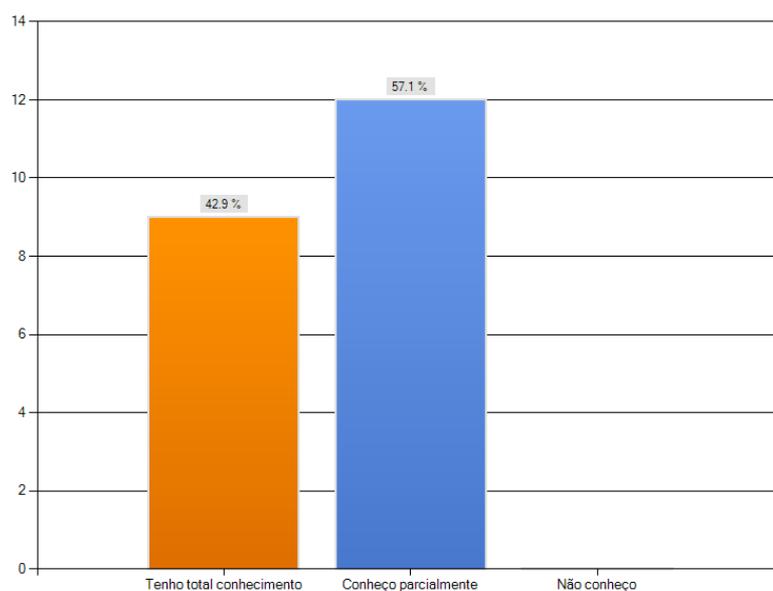


Gráfico 7: Conhecimento a cerca da estrutura de cargos e salários

Fonte: Dados da pesquisa (2010)

No que diz respeito à estrutura de cargos e salários, observa-se que a maioria dos docentes, ou seja, 57,1% responderam ter apenas conhecimento parcial. Os outros 42,9% afirmaram ter total conhecimento.

A respeito dos pontos necessários para atingir progressão na carreira, 90,5% dos docentes afirmam realizar alguma atividade para alcançar os mesmos, em contrapartida 76,2% afirmam que ao propor projetos na universidade não verificam se contará pontos. As atividades predominantes apontadas para atingir progressão na carreira foram as de pesquisa, extensão e ensino, além de atividades administrativas e cursos. A pontuação utilizada como base no processo de avaliação das progressões é regulamentado conforme resolução nº 40/07, definida na tabela de avaliação da unidade acadêmica, obedecendo a critérios e limites.

Sobre o limite de pontuação imposto pela instituição, 66,66% dos respondentes afirmaram que o nível de pontuação é considerado razoável ou baixo além de ser fácil de

atingir. Isso foi demonstrado em uma das respostas: “tanto aos que trabalham em pesquisa, extensão e ensino, quanto aos que não necessariamente incorporam a labuta de um docente de uma universidade pública federal”, 16,67% dos docentes não têm opinião formada e 16,67% consideram bons ou normais.

Questionados sobre a atividade de ocupar cargos administrativos a fim de contar pontos na progressão, apenas 14,29% responderam positivamente, enquanto 85,71% afirmaram que não buscam ocuparem cargos administrativos com essa perspectiva. O baixo índice de docentes que ocupam alguns dos cargos administrativos pode estar relacionado à carga de trabalho exigida e a contrapartida em termos de remuneração ou por terem perfil mais relacionado à pesquisa. Ainda sobre os incentivos oferecidos pela universidade, poucos opinaram em relação às sugestões de incentivo caso a universidade não os oferecesse. Os que expuseram opiniões se mostraram favoráveis à criação de mecanismos de incentivo como premiação por atividades e incentivos à pesquisa. Isso mostra que, ou muitos não conhecem os incentivos ou, os consideram inexistentes.

Sobre o reconhecimento do trabalho, 52,4% se mostraram reconhecidos enquanto 47,7% ficaram entre pouco e nada reconhecidos. O modelo de avaliação de desempenho, o regime de trabalho, as exigências no ingresso da profissão e o limite de pontuações, são alguns dos aspectos que contribuem para o alto percentual de docentes que se consideram pouco ou nada reconhecido. Isso pode relacionar-se às formas de tratamento da carreira adotada por outros modelos de universidades, como as privadas, onde para algumas, toda elevação de produtividade nos patamares desejados é de alguma forma recompensada. Outro aspecto é a abordagem da literatura quando trata desta questão. Sanches (2005, p. 3) salienta a “importância de o professor ser avaliado em seu crescimento acadêmico, quer seja por títulos obtidos ou por suas conquistas em toda a sua trajetória profissional. Assim, deve-se registrar e documentar toda esta evolução como uma auto-reflexão de seu fazer”.

Em relação ao tratamento do governo em relação à carreira docente, são apontadas melhorias do governo em especial nos últimos anos, porém é enfatizado que necessita de melhorias e ainda é considerada pouco valorizada. As propostas de melhorias, no entanto, embora, alguns afirmarem não ter conhecimento, são vistas como situações em constante discussão e negociação pelos representantes sindicais.

A carreira em uma universidade se assemelha à carreira nas grandes organizações uma vez que em ambas se encontram pessoas que trabalham na busca de objetivos. Um conceito abordado por Robert apud Kilimnik et al (2002) carreira é vista como uma ocupação

profissional podendo ser representada por etapas e possíveis progressões. Isso representa claramente o contexto da universidade.

Fisher apud Dutra (2002) aponta que as organizações vêm passando por grandes transformações. Neste contexto são enquadradas de certa forma as universidades, seja através da reformulação do plano de carreira, ou seja, em relação à sua expansão em termos de estrutura e inovação. Em suma, apesar de alguns classificarem a carreira docente como pouco atrativa, as expectativas em relação ao seu futuro são boas se levar em consideração que as políticas governamentais passem a dar mais valor à classe. Sobre as sugestões de melhorias, predominam maior autonomia, mais respeito, incentivo e reconhecimento.

4.4 PERCEPÇÃO DO SINDICATO QUANTO À CARREIRA

O presidente do sindicato dos professores Prof^o Amilton Luiz Novaes possui título de mestre e está na UFGD há três anos.

Na entrevista realizada com o presidente da ADUFDOURADOS, foram abordadas questões referentes o papel do sindicato junto aos professores, as reivindicações dos docentes, além de aspectos relacionados à política do governo quanto à carreira docente.

O principal papel do sindicato junto aos professores, segundo o presidente, é defender e representar o interesse da categoria e como entidade, buscar melhorias com relação à carreira, questões salariais e incentivos, negociando as reivindicações junto ao ministério. Questionado sobre quais são as maiores reivindicações e como são tratadas, obteve-se a seguinte resposta:

“Sobre as reivindicações, hoje no contexto está bastante cômodo, a política do governo federal está bastante favorável para os docentes. (...) não tem um ambiente de reivindicação, mas de qualquer forma existe sempre o anseio de um salário melhor. São poucas as pessoas que reivindicam no sentido de fazer uma mobilização a respeito, porém, mesmo que não haja nenhuma mobilização o sindicato reivindica isso junto ao ministério”.

Com essa observação, na visão do entrevistado, verifica-se que existe pouca participação por parte dos docentes em torno das questões sindicais principalmente por parte dos docentes que ingressaram recentemente. Isso foi demonstrado em uma das respostas: “(...) as pessoas estão chegando com uma condição mais favorável. Não vivenciaram de repente uma situação desfavorável ao docente para que ele sinta vontade ou perceba a importância de ir atrás dessas reivindicações”. Os docentes mais antigos por sua vez, são mais conscientes

das questões sindicais uma vez que “vivenciaram momentos bastante complicados” sendo os que mais sentem as questões salariais.

Dessa forma, fica claro que o fato da legislação ter mudado e algumas melhorias terem ocorrido, justifica a menor preocupação com a carreira já apontada pelos docentes. Outro aspecto que pode reforçar essa discussão foi a participação de 42,86% dos docentes na pesquisa em um tema que parece tão pertinente a sua situação.

Em relação às propostas de melhorias, atualmente existe uma proposta de reformulação do plano de carreira apresentada pelo governo, com participação do Sindicato Nacional dos Docentes das Instituições de Ensino Superior (ANDES). Este novo plano, segundo o presidente, propõe mudanças como o aumento nas categorias e diminuição do tempo para se alcançar de uma progressão de um nível para outro de dois anos para um ano e meio. Estas previsões de mudanças atenderiam apenas parte das reivindicações salariais, pois “nem toda mudança leva a um salário condizente com a carreira no serviço público, tendo em vista que a carreira docente em termos de salário é pouco valorizada”.

Outro aspecto abordado na entrevista foi em relação ao sistema de avaliação dos docentes. Com base na resposta do entrevistado constatou-se que não existe nenhuma objeção direta ao sistema adotado pela universidade uma vez que cada instituição realiza seu sistema de avaliação bastante flexível. Sobre o limite de pontuação, verifica-se que embora não seja fácil atingir o limite, a pontuação é pequena podendo desestimular, porém, na visão do presidente, o limite de pontuação não é um fato isolado que vai estimular ou desestimular o desempenho de cada docente.

O último ponto abordado na entrevista se referiu ao tratamento que é dado à carreira docente e a avaliação que o sindicato faz sobre as políticas públicas voltadas à educação. Para o presidente, o tratamento do governo tem mudado nos últimos anos. São percebidos incentivos e melhorias que buscam a valorização e o reconhecimento das categorias.

Segundo o presidente do sindicato, governo e sindicato vivem em constantes negociações lutando pelos direitos da classe. As políticas públicas hoje são vistas de maneira positiva, o governo atual tirou as universidades dos grandes centros e levou para o interior, incentivando o crescimento de maneira geral, buscando dessa forma incluir a um maior número de pessoas na educação superior. No entanto, ainda que se observem melhorias por parte do governo, a educação superior precisa crescer e melhorar no quesito qualidade e perspectivas para os docentes.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo identificar as percepções dos docentes sobre a carreira e abordar que aspectos sobre a carreira docente estão sendo tratados pelo governo e sindicato. Conforme apresentado por Saraiva (2010) a carreira no setor público assume características particulares uma vez que é organizada, sobretudo em cargos.

Com base na legislação, observou-se que o governo tem dado atenção ao plano de cargos e salários dos docentes, embora não seja considerada suficiente pelos docentes e pelo sindicato. Uma mostra disso são as modificações já ocorridas no plano de cargos e salários nos últimos anos e atualmente, a proposta de reformulação da carreira apresentada pelo governo, no entanto, conforme salienta Vieira e Vieira (2003) a dependência das universidades do Ministério da Educação pode gerar alguns entraves em relação ao seu desenvolvimento.

Nos últimos anos as universidades federais vêm passando por um processo de expansão e conta hoje com um elevado número de docentes que ingressaram recentemente nas universidades. Verifica-se, no entanto que estes docentes são os que apresentam maiores índices de satisfação, porém são os que menos participam nas questões sindicais, o que pode ser justificado pela falta de familiaridade com a estrutura do setor público.

Atualmente, conforme informação obtida na entrevista realizada com o representante do sindicato, são poucas as reivindicações e propostas de melhorias devido a situação favorável que vivenciam. Isso pode estar relacionado ao fato do governo ter realizado algumas melhorias no que se refere à carreira do magistério superior que venham atender algumas das expectativas, como os acréscimos em relação aos incentivos e as mudanças na estrutura das classes. No entanto, embora pouco se reivindique a questão salarial sempre será um impasse, pois muitas vezes não condiz com a carreira no setor público.

Cabe salientar que a discussão de carreira em uma perspectiva mais moderna, vai além da questão meramente salarial e no contexto acadêmico ela pode avançar significativamente por meio de outros incentivos.

Diante das constatações, cabe observar que a política do governo está muito mais voltada ao plano de cargos e salários do que à carreira e carece de mudanças. O caminho segue a perspectiva de uma visão mais moderna que se aproxima da gestão de carreira ou talentos adotada na iniciativa privada no que se refere à recompensa, pelo fato dos docentes serem trabalhadores do conhecimento. A retenção desses talentos poderá ser determinante

para que ocorram as mudanças em termos de qualidade na educação tão requeridas no contexto em discussão. É necessário refletir a cerca da gestão de pessoas de forma a dar estímulo e suporte ao seu processo de desenvolvimento. O modelo de gestão nos dias de hoje deve ser voltado para as empresas e também as pessoas para que em conjunto venham atingir os objetivos.

Embora observado, através da entrevista realizada junto ao presidente do sindicato, que a situação atual para os docentes se mostra favorável, é percebido por parte de muitos, opiniões contrárias demonstradas ora por insatisfação sob diversos aspectos, ora pelo pouco conhecimento sobre assuntos que se referem à maneira como a carreira é administrada. No entanto, as opiniões são condizentes quando se referem ao tratamento dado pelo governo, que vêm mostrando melhorias, porém de forma restrita, necessitando de maior atenção.

Por fim, constata-se que existe pouca participação dos docentes em questões que envolvem governo e sindicato e até mesmo do modo como ela é administrada. Nota-se que os docentes estão de certa forma acomodados, talvez pelo fato de considerarem que, mesmo havendo necessidade de melhorias, o que já foi feito esta bom ou que não acreditam muito em grandes mudanças no contexto da educação no país pelo seu histórico. Em relação à percepção sobre a carreira, com base nas respostas obtidas, é percebido que os docentes visualizam a carreira de forma pouco atrativa havendo necessidade de maior valorização, maiores incentivos e planejamento da carreira, ou seja a visão é restrita a uma estrutura de cargos e salários com progressões dentro do padrão de desempenho.

Ao desenvolver este trabalho, foi observado que, embora o tema carreira tenha ganhado visibilidade, ainda se discute pouco a respeito dele no setor público. O fato de muitos apresentarem receio em responder esse tipo de pesquisa dificulta a obtenção dos resultados esperados. Esse pode ser considerado um limite nesse estudo.

No entanto, o presente trabalho, além de permitir ampliar o conhecimento sobre como é regida a carreira no contexto de uma universidade federal dá espaço para que a partir de então, sejam realizadas pesquisas futuras sobre os diversos aspectos que abordam o tema. Estudos mais aprofundados podem ser realizados de uma maneira mais ampla, explorando mais detalhadamente a carreira e a relação docente x universidade, bem como expandir essa pesquisa em outras universidades e áreas do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, N. **Plano de Carreira? Para que serve?** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-para-que-serve/44272/>. Acesso em: Maio/2010.

AMATO, P. M. **Introdução à Administração Pública**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1971.

AZEVEDO, C. B; LOUREIRO, M. R. **Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial**. Revista do Serviço Público. Ano 54. Nº. 1. Janeiro-Março/2003.

BALLASIANO, Moisés; VENTURA, E. C. F. e FONTES FILHO, J. R.. **Carreiras e Cidades: existiria um melhor lugar para se fazer carreira?** RAC – Revista de Administração Contemporânea. Vol. 8. Nº. 3. Julho-Setembro/2004. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65522004000300006&script=sci_arttext>. Acesso em: Abril/2010

BONEZZI, C. A, PEDRAÇA, L. L. O. **A Nova Administração Pública: reflexão sobre o papel do Servidor Público do Estado do Paraná**. Londrina, 2008. Disponível em: http://www.repositorio.seap.pr.gov.br/arquivos/File/artigos/administracao_e_previdencia/a_nova_administracao_publica.pdf. Acesso em: Junho/2010.

BRASIL. Gabinete do Ministro. Portaria Nº 475, de 26 de agosto de 1987. **Expede Normas Complementares para a execução do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987**. Disponível em: <<http://www.ufpb.br/sods/secretaria/Portaria%20475-MEC.htm>>. Acesso em: Outubro/2010.

_____. Ministério da Administração e Reforma do Estado – MARE. **Plano Diretor para a Reforma do Aparelho do Estado**. Brasília, 1995. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/publi_04/COLECAO/PLANDIA.HTM>. Acesso em: Outubro/2010.

_____. Ministério da Educação. Fundação Universidade Federal da Grande Dourados. Resolução de Nº 40, de 30 de março de 2007. **Dispõe sobre normas para avaliação de pessoal docente em relação à progressão funcional**. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/proap/cogep/desenvolvimento/legislacao/resolucao-no.-40-de-30-de-marco-de-2007-normas-para-avaliacao-de-pessoal-docente-em-relacao-a-progressao-funcional>>. Acesso em: Outubro/2010.

_____. Ministério da Saúde, **Protocolo 006/2006 da Mesa Nacional De Negociação Permanente Do Sistema Único De Saúde, no capítulo I, art. 4º, inciso VI**. Disponível em: <<http://portal.saude.gov.br/portal/arquivos/pdf/protocolo6.pdf>>. Acesso em: Junho/2010.

_____. Presidência da República. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1998**. Brasília, 1988.

_____. Decreto Nº 94.664, de 23 de julho de 1987. **Aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987**. Brasília, 1987. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D94664.htm>. Acesso em: Outubro/2010.

_____. Lei Nº 8.243, de 14 de outubro de 1991. **Dispõe sobre a reestruturação das carreiras de Magistério de Ensino Superior e de Magistério de 1º e 2º Graus e da remuneração dessas carreiras, e dá outras providências**. Brasília, 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/1989_1994/L8243.htm>. Acesso em: Outubro/2010.

_____. Lei Nº 11.344, de 08 de setembro de 2006. **Dispõe sobre os vencimentos dos professores incluídos no Plano Único de Classificação e retribuição de Cargos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Lei/L11344compilado.htm>. Acesso em: Outubro/2010.

_____. Lei Nº 11.784, de 22 de setembro de 2008. **Dispõe sobre da Carreira de Magistério Superior, de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987, e dá outras providências**. Brasília, 2008. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2008/Lei/L11784.htm#art20>. Acesso em: Outubro/2010.

_____. Medida Provisória Nº 295, de 29 de maio de 2006. **Convertida na Lei Nº 11.344, de 2006**. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/Mpv/295.htm>. Acesso em: Outubro/2010.

CATHO ON LINE. **Equipe Pesquisa Salarial**. Disponível em: <http://www3.catho.com.br/salario/action//artigos/Gestao_de_carreiras_nas_organizacoes.php>. Acesso em: Junho/2010.

CAVACIOCCHI, L. F. M. S.; OLIVEIRA, A. L. **Reflexões Sobre o Gerenciamento da Carreira na Atualidade**. In: XII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA E VIII ENCONTRO LATINO AMERICANO DE PÓS-GRADUAÇÃO – UNIVERSIDADE DO VALE DO PARAÍBA. São José dos Campos, 2009. Disponível em:

<http://www.inicepg.univap.br/cd/INIC_2009/anais/arquivos/0518_0142_01.pdf>. Acesso em: Maio/2010.

CKAGNAZAROFF, I. B. **Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência?** In: VII CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. Disponível em: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0043315.pdf>. Acesso em: Junho/2010.

CHANLAT, J. F. **Quais Carreiras e Para Qual Sociedade?** RAE – Revista de Administração de Empresas. Nº. 6, Novembro-Dezembro/1995.

CNPQ – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico. **Áreas de Conhecimento**. Disponível : <http://www.cnpq.br/areasconhecimento/index.htm>. Acesso em: Junho/2010.

COELHO, J. A. Organizações e Carreira Sem Fronteiras. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. p. 94-108.

DI PIETRO, M. S. Z. **Parcerias Na Administração Pública**: concessão, permissão, franquia, terceirização, parceria público-privada e outras formas. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

DUTRA, J. S. **Administração de carreira**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

DUTRA, J. S. Gestão de Carreira. In: LIMONGI-FRANÇA, A.C. et al. **As Pessoas na Organização**. São Paulo: Gente, 2002. p. 99-114.

DUTRA, J. S. **Gestão de Pessoas**: Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. São Paulo: Atlas, 2002.

FERRAREZI, E.; ZIMBRÃO, A. **Formação de carreiras para a gestão pública contemporânea: o caso dos Especialistas em Políticas Públicas e Gestão Governamental**. Revista do Serviço Público Brasília 57 (1): 63-86 Janeiro-Março/2006.

FLORES FILHO, E. G. J. **Plano de Carreira Docente: Porque?** Disponível em: <<http://www.gestaouniversitaria.com.br/index.php/edicoes/166-189/20884--plano-de-carreira-docente-porque-.html>>. Acesso em: Maio/2010.

FRANÇA, A. C. L. **Práticas de Recursos Humanos: Conceitos, Ferramentas e Procedimentos.** São Paulo: Atlas, 2007.

FURBINO, M. **Plano de Carreira: Sua empresa tem que fazer um!** Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/plano-de-carreira-sua-empresa-tem-que-fazer-um/20877/>. Acesso em: Maio/2010.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

KILIMNIK, Z. M. et al. **Representações sobre Carreira, Atividade Docente e Competências: um Estudo com Mestrandos em Administração.** IN: XXX ENCONTRO DA ANPAD, SALVADOR/BA, 23-37 setembro, 2006. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/enanpad/2006/dwn/enanpad2006-gpra-2998.pdf>>. Acesso em: Setembro/2010.

KILIMNIK, Z. M. **Trajetórias e Transições de Carreiras Profissionais em Recursos Humanos.** Belo Horizonte: CEPEAD/UFMG, 2000. Disponível em: <www.gruporota.com.br/recursos/download.php?codigo=24>. Acesso em: Setembro/2010.

MARRAS, J. P. **Administração de Recursos Humanos: Do operacional ao estratégico.** 3. Ed. São Paulo: Futura, 2000.

MARTINS, H. T. **Gestão de carreiras na era do conhecimento: abordagem conceitual & resultados de pesquisa.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **Universidades.** Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/index.php>>. Acesso em Novembro/2010.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa – Características, Usos e Possibilidades.** Caderno de Pesquisas em Administração. Vol. 1, nº. 3, 2º sem. São Paulo, 1996. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/cad-pesq/arquivos/c03-art06.pdf>>. Acesso em: Junho/2010.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses.** São Paulo: Pioneira, 1997.

PEARSON EDUCATION DO BRASIL. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pearson, 2010.

PEREIRA, L. C. B. **Estratégia e estrutura para um novo Estado.** Revista de Economia Política, vol. 17, nº 3 (67), Julho-Setembro/1997.

PESSOA, M. F.; ABE, S. **Qualidade e Participação na Administração Pública Federal - Novos Critérios para a Avaliação da Gestão Pública.** In Brasil. Tribunal de Contas da União. Monografias vencedoras do Prêmio Serzedello Corrêa – 1997/ Tribunal de Contas da União. – Brasília : Instituto Serzedello Corrêa, Serviço de Editoração e Publicações, 1998. 215 p.

RH PORTAL. **Plano de Cargos e Salários.** Janeiro/2007. Disponível em: <http://www.rhportal.com.br/artigos/wmview.php?idc_cad=asc7qeatk>. Acesso em: Novembro/2010.

SALLES, D. M. R.; NOGUEIRA, M. G. Carreira no Serviço Público Federal: Antigos Dogmas, Novas Perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas.** 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. p. 134-149.

SANCHES, E. N. et al. **Metodologia do Comprometimento dos Professores Universitários com a organização e a Carreira Docente e sua Relação com o Desempenho.** IN: XXIX Encontro da ANPAD, Brasília/DF, 17-21 setembro, 2005.

SANTOS, C. S. **Introdução à Gestão Pública.** São Paulo: Saraiva, 2006

SARAIVA, E. O Sistema de Carreira no Setor Público: Descrição, Análise Comparativa e Perspectivas. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas.** 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. p. 149-178.

SCHIER, A. C. R. **Da Administração Pública à Gerencial. A Influência de Max Weber.** Revista Crítica Jurídica. nº 24, janeiro-dezembro/2005. Disponível em: <<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/critica/cont/24/pr/pr5.pdf>>. Acesso em: Abril/2010.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico.** 23. ed. rev. e atual. São Paulo; Cortez, 2007.

SILVA, C. D. O. 01/2007. **Gestão Pública.** Disponível em: <<http://www.rzoconsultoria.com.br/noticias.php?id=86>>. Acesso em: Junho/2010.

SURVEY MONKEY: **Software de questionário e ferramenta de questionário on line gratuitos.** Disponível em: <<http://pt.surveymonkey.com/>>. Acesso em: Agosto/2010.

THIRY-CHERQUES, H. R. Individualismo e Carreira: o Duplo Constrangimento. In: BALASSIANO, M.; COSTA, I. S. A. (Org.) **Gestão de Carreiras: Dilemas e Perspectivas**. 1. ed. 2. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010. p. 20-48.

UFGD – Universidade Federal da Grande Dourados. **Programa de Apoio a Planos de Expansão e Reestruturação das Universidades**. Disponível em: <<http://www.ufgd.edu.br/prograd/downloads/planilha-de-cursos-reuni-2008-2009>>. Acesso em: Junho/2010

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa e Administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, E. F; VIEIRA, M. M. F. **Estrutura organizacional e gestão do desempenho nas universidades federais brasileiras**. RAP – Revista de Administração Pública. vol. 37, nº 4, Julho-Agosto/2003. Disponível em: <http://www.ebape.fgv.br/academico/asp/dsp_rap_artigos.asp?cd_edi=23>. Acesso em: Junho/2010.

VIEIRA, E. F; VIEIRA, M. M. F. **Funcionalidade burocrática nas universidades federais: conflito em tempos de mudança**. RAC – Revista de Administração Contemporânea. vol. 8, nº 2, Abril-Junho/2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552004000200010&script=sci_arttext>. Acesso em: Junho/2010.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS DOCENTES

1. Titulação: () Graduado () Especialista () Mestrado () Doutorado () Pós-Doutorado

2. Área de Formação:

Graduação: _____ Mestrado: _____

Doutorado: _____ Pós-Doutorado _____

3. Idade:

() de 20 a 25 () de 26 a 35 () de 36 a 45 () de 46 a 55 () acima de 60

4. Sexo: () F () M

5. Tempo de docência em universidades:

() até 3 anos () de 4 a 6 anos () de 7 a 9 anos () de 10 a 15 anos () acima de 15 anos

6. Tempo de docência na universidade atual:

() até 3 anos () de 4 a 6 anos () de 7 a 9 anos () de 10 a 15 anos () acima de 15 anos

7. A universidade em que trabalha oferece algum incentivo para progressão por desempenho?

() Não.

() Sim. Quais?

8. Como docente, há alguma avaliação em relação ao seu desempenho? Se sim, como ela é feita? Você tem conhecimento dos resultados?

9. Como você considera os meios de avaliação?

() Bem eficientes

() Pouco eficientes

Não concordo nem discordo

Pouco ineficientes

Bem ineficientes

10. Alguma situação em sua carreira profissional tomou como referência resultados de avaliação?

Não

Sim. Como?

11. Você tem conhecimento de como ocorre a estruturação de cargos e salários dos docentes?

Tenho total conhecimento

Conheço parcialmente

Não conheço

12. Você realiza alguma atividade para alcançar pontos e atingir a progressão na carreira?

Não.

Sim. Quais?

13. Você já aceitou ocupar cargo (os) administrativo (os) tendo como foco a contagem de pontos na progressão funcional?

14. Quando você propõe projetos ou outras atividades na universidade, você costuma verificar se contará na sua progressão funcional?

Não

Sim

15. Qual sua opinião em relação ao limite de pontos imposto pela instituição referente às atividades necessárias para progressão funcional?

16. Caso a universidade em que trabalha não ofereça incentivos para elevar o desempenho, qual ou quais seriam suas sugestões?

17. Em relação ao reconhecimento pelo seu trabalho, como você se sente?

() Muito reconhecido

() Reconhecido

() Pouco reconhecido

() Nada reconhecido

18. Como você percebe o tratamento do governo em relação à carreira docente?

19. Como são tratadas as reivindicações e propostas de melhorias?

20. Quais são as perspectivas em relação ao futuro da carreira como docente?

21. O que você sugere para a melhoria da relação docente e carreira na universidade?

**APÊNDICE B – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA APLICADA AO
PRESIDENTE DO SINDICATO DOS PROFESSORES**

1. No seu entender, qual o papel do sindicato junto aos professores?

2. Quais são as maiores reivindicações dos docentes?

3. Existe algum projeto ou proposta junto ao governo para melhorias referente o plano de carreira docente existente?

4. Como são tratadas as propostas e reivindicações dos docentes?

5. Como o sindicato percebe os sistemas de avaliação dos docentes?

6. Sobre as pontuações, existe alguma proposta de mudança?

7. Como o sindicato percebe o tratamento que é dado à carreira docente? Há algo que motiva em busca de melhorias?

8. Como o sindicato avalia as políticas públicas voltadas à educação?