

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONOMICO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO
COORDENADORIA DE ESTÁGIOS**

**O GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICOS
ADMINISTRATIVOS EM RELAÇÃO A POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DE
RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA
CATARINA**

ADRIANO PEREIRA OLTRAMARI

Florianópolis, 2000

Este trabalho de conclusão de estágio foi apresentado e julgado perante a Banca Examinadora, a qual atribuiu a nota _____ ao aluno Adriano Pereira Oltramari na Disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236.

Banca Examinadora:

Gerson Rizzatti
Presidente

Membro
Dante Girardi

Membro
Pedro da Costa Araújo

Membro
Fernando Mello

“Mas tudo vale a pena, se
a alma não é pequena.”

(Fernando Pessoa)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais Araujo e Aidil, por me ensinarem a ser verdadeiramente um homem, um cidadão consciente de seus deveres e suas responsabilidades.

A minha irmã Andréia, que tanto gosto, e a quem também dedico este trabalho.

Ao amigo e professor Gerson Rizzatti, pelos ensinamentos, dicas e atenção dedicada durante o transcorrer de todo este trabalho e durante toda vida acadêmica na UFSC.

Ao pessoal do Departamento de Recursos Humanos, aqui representados pelo diretor Sr. Ireneu Manoel de Souza, pela enorme atenção e disponibilização de material e tempo para realização deste trabalho.

A todos professores e funcionários do Departamento de Ciência da Administração da UFSC, pelos ensinamentos, atenção e carinho demonstrados durante todo este curso.

Aos amigos Jorge Júnior e André Musa, pelos grandes momentos de festas e descontrações durante toda realização desde curso.

Aos amigos da faculdade, pelos 5 anos de convivência, em épocas de greve, pelas festas, horas tristes outras alegres, pelos diversos "mug's", enfim, momentos estes que só enriqueceram com mais algumas lições de aprendizado.

A turma do "Carionxi", em toda sua maestria na arte da amizade, bem estar, diversão, união, e várias outras boas qualidades aqui impossíveis de retratar.

Ao Centro Acadêmico de Administração, instituição onde adquiri grande parte de minha formação como homem responsável, confiante e dinâmico.

A Universidade Federal de Santa Catarina, instituição séria e respeitável, que aprendi a respeitar e gostar e onde desenvolvi toda uma nova possibilidade de desenvolvimento pessoal e profissional através do Curso de Ciências da Administração.

E a Deus, amigo sincero, a quem sempre recorri nos momentos de dificuldade e a quem sempre agradecerei por tornar iluminado o meu caminhar.

SUMÁRIO

SIGLAS	7
1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CARACTERIZAÇÃO DA UFSC	10
1.2 TEMA PROBLEMA	13
1.2.1 <i>Justificativa</i>	14
1.2.1.1 <i>Importância</i>	14
1.2.1.2 <i>Oportunidade</i>	15
1.2.1.3 <i>Viabilidade</i>	15
2 OBJETIVOS	16
2.1 GERAL	16
2.2 ESPECÍFICOS	16
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
3.1 AS ORGANIZAÇÕES	17
3.2 AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS	19
3.2.1 <i>Participação</i>	25
3.2.2 <i>Carreira</i>	26
3.2.3 <i>Incentivos</i>	27
3.2.4 <i>Treinamento</i>	27
3.2.5 <i>Avaliação</i>	28
3.2.6 <i>Promoção</i>	29
3.2.7 <i>Recrutamento e Seleção</i>	31
3.3 SATISFAÇÃO	32
4 METODOLOGIA	38
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	38
4.1.1 <i>Abordagem da Pesquisa</i>	38
4.1.2 <i>Perspectiva de Estudo</i>	38
4.2 TIPO DE PESQUISA	38
4.2.1 <i>Meios</i>	38
4.2.2 <i>Fins</i>	39

4.3 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	39
4.3.1 <i>População</i>	39
4.3.2 <i>Amostra</i>	40
4.4 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS	41
4.4.1 <i>Tipos de dados</i>	41
4.4.2 <i>Instrumento de coleta de dados</i>	41
4.5 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS.....	42
4.6 LIMITAÇÕES DO MÉTODO	42
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....	43
5.1 POLÍTICAS DE RECURSO HUMANOS NA UFSC.	44
5.1.1 <i>Participação</i>	47
5.1.2 <i>Carreira</i>	47
5.1.3 <i>Incentivos</i>	48
5.1.4 <i>Treinamento</i>	50
5.1.5 <i>Avaliação e Promoção</i>	51
5.1.6 <i>Recrutamento e seleção</i>	51
5.2 POLÍTICA DE CAPACITAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	52
5.2.1 <i>Programa de Educação Permanente para Servidores da UFSC –</i> <i>PREPESUFSC</i>	53
5.2.2 <i>Programa de Gestão Universitária – PROGEU</i>	58
5.2.3 <i>Programa Pré-Vestibular</i>	60
5.2.4 <i>Oficinas</i>	61
5.3 GRAU DE SATISFAÇÃO DOS SERVIDORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS.....	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	70
7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	73
8 ANEXOS	736

SIGLAS

ASUFSC – Associação dos Servidores da Universidade Federal de Santa Catarina;

CAAD – Centro Acadêmico de Administração;

CAE – Central de Apoio e Eventos;

CAPRH – Coordenadoria de Apoio à Política de Recursos Humanos;

CPPTA – Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo;

DAC – Departamento de Apoio a Cultura;

DRH – Departamento de Recursos Humanos;

FAPEU – Fundação de Amparo a Pesquisa e Ensino Universitário;

FEESC – Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina;

FEPESSE – Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicos;

GA – Gestão de Atendimento;

GAA – Gestão de Avaliação e Acompanhamento;

GAADM – Gestão de Apoio Administrativo;

GAD – Gestão de Afastamento e Dimensionamento;

GAPE – Gestão de Aposentadoria, Pensão e Exonerações;

GB – Gestão de Benefícios;

GCA – Gestão de Cadastro e Arquivo;

GCAP – Gestão de Concurso, Admissão e Plano de Carreira;

GCI – Gestão de Consignações;

GCP – Gestão de Contratos de Professores substitutos e Visitantes;

GFL – Gestão de Férias e Licenças;

GGA – Gestão de Gratificações e Adicionais;

GM – Gestão de Movimento;

GOCP – Gestão de Orçamento, Críticas e Pagamentos;

GPC – Gestão de Programas de Capacitação;

GPEA – Gestão de Pagamento, Pensões e Acompanhamento de Exercícios anteriores;

GPP – Gestão de Pagamento de Progressões;

GRAE – Gestão de Registros de Frequência, Acompanhamento de Processos Disciplinares e Expedição de Certidões e Relatórios;

GSHST – Gestão de Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho;

IFES – Instituições Federais de Ensino Superior;

MEC – Ministério de Educação e Cultura;

NPI – Núcleo de Projetos em Informática;

NUPEAU – Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração
Universitária;

PREPESUFSC – Programa de Educação Permanente para Servidores da Universidade Federal de Santa Catarina;

PROGEU – Programa de Gestão Universitária;

RH – Recursos Humanos;

SEI – Secretaria Extraordinária de Informática.

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina;

1 INTRODUÇÃO

Os problemas relativos às políticas de recursos humanos e à qualidade de trabalho dos servidores técnico-administrativos em instituições de ensino superior têm levado administradores e dirigentes universitários a buscarem, através dos diversos estudos da teoria administrativa, principalmente na área de recursos humanos referentes à satisfação no trabalho, políticas de recursos humanos e desempenho organizacional, alternativas para tornar as instituições de ensino superior mais eficientes e eficazes em relação aos objetivos de ensino, pesquisa e extensão.

O grau de satisfação dos membros das organizações tem direta influência no desempenho da variável humana na situação do trabalho. Sbragia e Maximiliano (1980) constataram que a satisfação individual ou grupal dos membros que compõem a organização encontra-se associada com os seguintes indicadores de política de recursos humanos: salário, oportunidades, incentivo à especialização, possibilidade de acesso e oportunidade de promoção.

O presente trabalho tem por finalidade identificar o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos em relação a política de recursos humanos estabelecida pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), instituição de ensino superior situada no município de Florianópolis, Estado de Santa Catarina. Com isso pretende-se obter uma avaliação das ações que buscam o crescimento profissional e humano dos funcionários da UFSC.

A seguir serão descritas as características da organização de estudo, bem como a contextualização do tema problema (exposição do motivo de tal estudo nesta organização).

A justificativa vem confirmar a importância, as oportunidades e a viabilidade do projeto.

Na seqüência serão descritos o objetivo geral e os específicos do projeto, bem como a fundamentação teórica, onde é conceitualizado o tema da pesquisa.

A metodologia apresenta as características da pesquisa: tipo de pesquisa, as delimitações, as técnicas de coleta e análise dos dados e as limitações do método utilizado.

1.1 Caracterização da UFSC

O ensino superior no estado de Santa Catarina teve início em 1932, com a criação da faculdade de Direito, inicialmente organizada como instituto livre e posteriormente oficializada por Decreto Estadual em 1935. Em 1960 surgiu a idéia de reunir as diversas faculdades da capital do estado numa universidade, esta concretizada em 18 de dezembro de 1960 através da Lei nº 3849, sendo denominada Universidade Federal de Santa Catarina. As faculdades reunidas eram de Direito, Medicina, Farmácia, Odontologia, Filosofia, Ciências Econômicas, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial.

A localização definitiva da UFSC surgiu no ano de 1961 através da Lei nº 2664, onde iniciou-se a construção do campus na ex-Fazenda-Modelo "Assis Brasil", localizada no bairro da Trindade, terreno este doado à União pelo governo do estado.

Em 12 de março de 1962 realizou-se a Assembléia Universitária e a primeira aula magna, sobre coordenação do seu primeiro reitor, professor João David Ferreira Lima.

Com a reforma universitária (Lei nº 5540/1968), foram extintas as faculdades e a UFSC adquiriu a atual estrutura administrativa e didática. A partir de então a universidade tem se desenvolvido com grande êxito, tendo como finalidade, conforme descrito em Assembléia Estatuinte em 04 de junho de 1993, a de "produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade de vida."

Atualmente a UFSC é constituída por 38 (trinta e oito) cursos de graduação, 40 (quarenta) de mestrado e 22 (vinte e dois) de doutorado. O

corpo discente é formado por um total de 23.636 (vinte e três mil, seiscentos e trinta e seis) alunos, sendo os mesmo divididos entre a Pós-Graduação, o Ensino Superior e o Ensino Básico. O corpo docente é constituído por 1.832 (mil, oitocentos e trinta e dois) professores e o setor técnico-administrativo composto por 2.971 (dois mil, novecentos e setenta e um) servidores.

A Universidade Federal de Santa Catarina possui sua estrutura administrativa dividida em quatro órgãos, sendo hierarquicamente citados a seguir:

a) Órgãos Deliberativos Centrais;

- Conselho Universitário;
- Conselho dos Curadores.

b) Órgãos Executivos;

- Reitoria;
 - Procuradoria Geral;
 - Escritório de Assuntos Internacionais;
 - Agência de Comunicação;
 - Coordenadoria de Controle Interno;
 - Assessorias Especiais;
 - Ouvidoria.
- Vice Reitoria;
 - Biblioteca Universitária;
 - Hospital Universitário.
- Pró-Reitorias Especiais
 - Pró-Reitoria de Ensino e Graduação;
 - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação;
 - Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade;
 - Pró-Reitoria de Administração;
 - Pró-Reitoria de Cultura e Extensão;
 - Secretaria Extraordinária de Informática;
 - Secretaria Especial de Planejamento.

c) Órgãos Deliberativos Setoriais;

- Conselhos Departamentais;
- Departamentos;
- Colegiado de Curso.

d) Órgãos Executivos Setoriais.

- Diretorias de Centros;
- Chefias de Departamento.

Como o estudo será realizado na área de Recursos Humanos, é relevante que haja uma descrição sobre o respectivo departamento da instituição. O Departamento de Recursos Humanos (DRH) é subordinado a Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade, e executa as suas funções através da sua direção, ligada a CAPRH (Coordenadoria de Apoio à Política de Recursos Humanos) e 19 gestões, a citar:

- GA – Gestão de Atendimento;
- GAA – Gestão de Avaliação e Acompanhamento;
- GAADM – Gestão de Apoio Administrativo;
- GAD – Gestão de Afastamento e Dimensionamento;
- GAPE – Gestão de Aposentadoria, Pensão e Exonerações;
- GB – Gestão de Benefícios;
- GCA – Gestão de Cadastro e Arquivo;
- GCAP – Gestão de Concurso, Admissão e Plano de Carreira;
- GCI – Gestão de Condições;
- GCP – Gestão de Contratos de Professores substitutos e Visitantes;
- GFL – Gestão de Férias e Licenças;
- GGA – Gestão de Gratificações e Adicionais;
- GM – Gestão de Movimento;
- GOCP – Gestão de Orçamento, Críticas e Pagamentos;
- GPC – Gestão de Programas de Capacitação;
- GPEA – Gestão de Pagamento, Pensões e Acompanhamento de Exercícios anteriores;

- GPP – Gestão de Pagamento de Progressões;
- GRAE – Gestão de Registros de Frequência, Acompanhamento de Processos Disciplinares e Expedição de Certidões e Relatórios;
- GSHST – Gestão de Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho;

1.2 Tema Problema

A valorização do ser humano nas organizações teve início ao término da administração clássica, na medida em que vários fatores começaram a fazer parte do contexto organizacional. O aparecimento, mais acentuado, de alguns fatores como: concorrência, políticas governamentais, maior exigência do mercado consumidor, entre outros, fizeram com que as empresas moldassem seus processos, cada vez mais, de acordo com as exigências do ambiente externo.

Estudos revelaram que o ser humano é um componente da organização que deve ter uma considerável importância. Todas características de uma empresa quanto a sua cultura, costumes e a própria flexibilidade, estão diretamente ligados à estrutura humana de uma organização. As empresas moldam-se ao cliente e esta responsabilidade depende, principalmente, das pessoas que nela executam suas tarefas.

Contudo, para que um trabalho com a área humana fosse realizado com eficiência criaram-se às políticas de recursos humanos, as quais procuram orientar, através de regras preestabelecidas, o comportamento humano, para que o mesmo “não desempenhe funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas” (Chiavenato, 1981, P.171).

Nos dias de hoje, a estrutura de recursos humanos na empresa, não se restringe mais a um departamento organizacional, ela precisa estar presente em todo lugar onde estiverem as pessoas. Este cuidado é importante, para que seja possível entender cada vez mais quais as necessidades do ser humano organizacional. Obtendo assim, conhecimentos mais aprofundados sobre os relacionamentos, os incentivos, as carências, as qualidades e defeitos, entre várias outras características dos funcionários, e dessa forma poder atendê-lo

melhor para que o mesmo realize as suas funções organizacionais de forma cada vez mais eficiente.

Todo ser humano ao procurar um emprego, procura aquele que possa lhe proporcionar uma estabilidade financeira, funcional e uma posição de status. A condição de funcionário público sempre foi um emprego que aglomerava estas três condições. Sempre apoiado na estrutura governamental o funcionário sentia-se seguro quanto a sua ocupação. Porém na política atual do governo federal, esta segurança vem sendo afetada. Muitas ações como a quebra da estabilidade, o fim da incorporação salarial, etc., tem causado um forte impacto nos funcionários públicos.

Para que uma instituição possa continuar a crescer em função destas ações governamentais é necessário que a política de recursos humanos seja orientada de tal forma que capacite o elemento humano organizacional .

Na UFSC visualiza-se exatamente essa situação, daí a constituição do tema problema desse estudo:

"Qual o grau de satisfação dos servidores Técnicos Administrativos em relação a Política de Capacitação de Recursos Humanos na Universidade Federal de Santa Catarina."

1.2.1 Justificativa

1.2.1.1 Importância

A realização deste projeto foi de grande importância uma vez que o mesmo servirá de avaliação das políticas de recursos humanos estabelecida na UFSC em relação ao grau de satisfação dos servidores Técnicos Administrativos frente a Política de Capacitação de Recursos Humanos adotada pelo DRH.

1.2.1.2 Oportunidade

A realização deste trabalho possibilitou conhecer se realmente a universidade está atendendo as necessidades de seu cliente interno (corpo de funcionários), diante da expectativa de desenvolvimento e crescimento profissional, assim como verificar a opinião dos mesmos quanto à política de capacitação de recursos humanos adotada pela UFSC.

1.2.1.3 Viabilidade

O estudo foi viável, pois os recursos humanos e materiais são de fácil acesso, uma vez que o mesmo foi realizado na própria instituição de ensino. Economicamente, não se encontra muitos gastos, sendo que o pesquisador custeou todas as despesas necessárias à realização do mesmo.

Os recursos materiais constituíram a infra-estrutura necessárias a realização do estudo, no qual incluem microcomputador e impressora próprios, biblioteca central e setoriais e possibilidade de acesso a Internet.

2 OBJETIVOS

2.1 Geral

Analisar o grau de satisfação dos Servidores Técnico-Administrativos em relação a Política de Capacitação de Recursos Humanos da UFSC.

2.2 Específicos

- Identificar e apresentar o Departamento de Recursos Humanos da UFSC;
- Levantar os componentes da política de recursos humanos estabelecida formalmente pela UFSC;
- Identificar a estrutura de política de capacitação de recursos humanos adotada pela UFSC;
- Investigar o grau de satisfação dos servidores Técnico-Administrativos em relação aos componentes da política de capacitação de recursos humanos implantados pela UFSC.
- Apresentar um estudo que possibilite uma avaliação do processo de política de capacitação de recursos humanos implantada pela UFSC.

3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

3.1 As Organizações

As organizações caracterizam-se por suas estruturas formais, compostas por três componentes principais: pessoas, meios e fins ou objetivos. Esses componentes não se apresentam, de forma alguma, desvinculados. Pelo contrário, encontram-se interligados de tal modo que os membros de uma organização utilizam-se dos meios disponíveis para viabilizar os objetivos organizacionais.

Atuando de forma sistêmica, os três componentes organizacionais, considerados como fundamentos básicos de uma organização, encontram-se distribuídos em pelo menos três dimensões que são consideradas essenciais.

De acordo com Bernardes (1984), as dimensões organizacionais são a tecnologia, a institucional e a expressiva. A tecnologia seria definida pelas atividades humanas realizadas com o uso de instrumentos (máquinas, ferramentas), pelos conhecimentos e habilidades necessárias. Na dimensão institucional, estariam configuradas a hierarquia, as regras e normas padronizadas de relacionamentos e procedimentos operacionais e decisórios. A dimensão expressiva refere-se à variável humana, que seriam os indivíduos que pertencem a um organização, considerando-se suas personalidades representadas pelas emoções e sentimentos referentes ao relacionamento humano no trabalho.

Quando às três dimensões organizacionais encontram-se equilibradas, interagindo harmoniosamente, os objetivos organizacionais serão alcançados com maior eficiência.

A dimensão institucional, a qual compreende o ambiente físico, a ideologia, os papéis, as normas, as estruturas da organização, acrescentando-se as diretrizes e filosofias para captação e manutenção dos indivíduos na organização através de uma política de recursos humanos que, conforme Toledo (1985), tem como finalidade "contribuir para a criação de um clima

organizacional ao bem-estar material, motivação, desenvolvimento e sinergia do patrimônio humano de uma organização” (p. 34).

A relação entre as diferentes dimensões organizacionais nem sempre é harmoniosa, em muitos casos existem desequilíbrios de tal ordem entre as três dimensões que comprometem a sobrevivência do próprio sistema.

Na visão de Getzels (1969) que considera a organização sobre duas dimensões - a institucional e a individual – a base do conflito organizacional está no distanciamento existente entre as expectativas organizacionais e disposições individuais para aprender os objetivos do sistema.

O conflito surge da diferença existente entre a disposição do indivíduo, considerando suas necessidades pessoais e as expectativas da organização, ou seja, o que os membros esperam da organização em termos de satisfação de suas necessidades individuais e o que é esperado pela organização em relação aos seus membros na condução de seus objetivos.

A redução do grau de conflito na organização ocorre quando as expectativas organizacionais levam em consideração as necessidades e motivos individuais para realização de suas metas. Essa redução implica numa maior integração do indivíduo com a organização, procurando-se, desta maneira, viabilizar “um processo de vantagens recíprocas entre organização e empregados” (Aquino, 1980, p. 39).

As idéias de integração e de redução do conflito organizacional pressupõe a existência de políticas que tenham o patrimônio humano como prioritário, para a sobrevivência das organizações. Dessa forma, é necessário a definição de diretrizes organizacionais que tenham por finalidade o desenvolvimento da variável humana.

Essas diretrizes ou metas podem ser traduzidas por políticas de recursos humanos que teriam como objetivo atender às necessidades humanas promovendo seu desenvolvimento e aperfeiçoamento como estratégia de integração do indivíduo na organização.

3.2 As Políticas de Recursos Humanos

As organizações, além de terem um importante papel na sociedade, também depende essencialmente dela, pois é a sociedade que determina a sobrevivência e conseqüentemente o rumo das organizações.

Como a sociedade tem sofrido grandes mudanças nos últimos tempos, a organização, diretamente relacionada a ela, também precisa modificar-se, e porque não, usar o termo adaptar-se para manter-se viva.

O ser humano, elemento principal de uma sociedade, passa, cada vez mais, a ser uma preocupação das organizações, daí a crescente valorização da área de recursos humanos de uma empresa.

Quando em desenvolvimento e crescimento em um mercado, as empresas exigem maior número de pessoas desempenhando algumas tarefas específicas com a finalidade de suprir as necessidades de outras pessoas que dependem de seus serviços ou produtos. Dessa forma, tem-se que as pessoas nascem, crescem, desenvolvem-se, educam-se e se divertem basicamente em organizações, sejam elas de que tipo forem, o que vem a ser confirmado por Chiavenato (1994), onde este diz:

“a preocupação com o desenvolvimento de recursos humanos nas organizações está alicerçada no fato de os indivíduos passarem a maior parte do tempo vivendo ou trabalhando nas organizações. Esta preocupação está relacionada tanto em nível pessoal quanto profissional nas políticas de recursos humanos adotadas pelas organizações”.

Enquanto realizam suas atividades profissionais, os seres humanos trazem consigo valores, atitudes e comportamentos que tornam importante o trabalho dos administradores de recursos humanos. Neste sentido Zanelli e Silva (1996, p. 21) entendem que trabalho “é a atividade fundamental para o desenvolvimento do ser humano”.

Portanto, entre os objetivos da administração de recursos humanos, encontra-se o desenvolvimento e o crescimento das pessoas, tanto em nível profissional como pessoal (Boog, 1991).

Essa preocupação, com o desenvolvimento dos indivíduos, tem se revelado nas diretrizes implementadas pelas organizações, visando ao desenvolvimento profissional e existencial das pessoas enquanto na relação com suas atividades no trabalho. Essas diretrizes determinam as políticas de recursos humanos entendidas, conforme Chiavenato (1981, p. 170 – 171), como “regras desempenhadas de acordo com os objetivos desejados”. Ainda o mesmo autor afirma que essas regras “constituem uma orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas”.

Para Tavares (1991), as políticas constituem um conjunto de regras ou de enunciados que servem na orientação da tomada de decisões. A existência de políticas, ainda, expressa a vontade que a organização tem de assumir normas ou enunciados que orientem seu processo de decisão.

A política de recursos humanos define o modo de atrair, filtrar, manter e avaliar as pessoas que atuam nas organizações. Essas políticas servem de guias ou referências nos componentes de seleção, treinamento, desenvolvimento e avaliação, entre outras práticas que visam ao aprimoramento das pessoas. Esses componentes que variam de acordo com os interesses das instituições, têm como função direcionar as ações das pessoas para as metas de suas organizações.

Dirigentes e administradores de organizações que se preocupam em atrair, selecionar e desenvolver pessoas qualificadas para o seu quadro administrativos devem, segundo Matos (1993), formular políticas de recursos humanos que contemplem essas premissas fundamentais.

Contudo, de acordo com Aquino (1980), as políticas não devem configurar-se como receitas acabadas, feitas pelo alto escalão da organização, desvinculadas das necessidades dos membros da organização. Pelo contrário, “são orientações globais de longo prazo, brotadas da realidade da cultura, dos valores e da base institucional da empresa” (p. 117). Desse modo demonstra o autor a importância que tem as reais necessidades dos indivíduos e dos grupos bem como a definição correta dos objetivos da organização, como fatores essenciais para implementação adequada de uma política.

Neste ponto evidencia-se a problemática das discrepâncias entre as disposições individuais e as expectativas organizacionais. Para Shein (1982), essa é uma questão que necessita ser delimitada para ser resolvida. O ponto central de discussão na elaboração de políticas é, para ele, “o modo como se fará o recrutamento dos funcionários, como selecioná-los, treiná-los e solicitá-los e como destiná-los a funções para que se obtenha o rendimento mais eficaz” (p.16).

Chiavenato (1981) classifica as políticas de recursos humanos em dois tipos: quanto ao nível da estrutura organizacional em que são aplicadas e quanto ao conteúdo coberto por essas políticas. Uma vez que os indivíduos e grupos encontram-se em diferentes esferas hierárquicas e funcionais da organização, as políticas de recursos humanos não podem se apresentar de modo uniforme para toda organização.

O mesmo autor ainda ressalta que as políticas de recursos humanos devem estar sincronizadas com a filosofia e as necessidades da organização, procurando seu delineamento e desenvolvimento para que se obtenha os seguintes resultados:

- *“Aprimoramento das técnicas de administração de recurso humanos;*
- *Aplicação de sadios princípios de administração, do topo à base da organização, principalmente no que se refere às necessidade de relações humanas de boa qualidade;*
- *Adequação de salários e benefícios;*
- *Garantia de segurança pessoal do trabalhador em relação ao emprego e oportunidade dentro da organização; e*
- *Obtenção de efetiva participação dos empregados”* (Chiavenato, 1985, p. 173).

Sobre o mesmo assunto Zucarelli (1986), ainda ressalta a necessidade de um tratamento específico, diante da peculiaridade das atividades ditas de apoio nas universidades. Vai mais além ainda, quando afirma que recursos humanos em outras organizações não é considerado com a importância

devida, porém nas universidades, constitui-se em área fundamental, sendo as políticas adotadas, o diferencial entre o declínio e o êxito da universidade.

O mesmo autor refere que, o tempo de permanência das pessoas dentro das organizações e a necessidade de obter satisfação através do trabalho desempenhado, deve atender o desejo íntimo de progresso contínuo, tanto a nível pessoal quanto profissional, sendo esta idéia compartilhada por Chiavenato (1992).

Vários autores da área de administração de pessoal vem desenvolvendo modelos de políticas de pessoal, ou, pelo menos tem-se referido ao aprimoramento humano em organizações como meio essencial para atingir os seus fins.

De modo geral, os autores que preocupam-se com a área de pessoal referem-se ao recrutamento, seleção, treinamento, carreira e avaliação de desempenho como pontos estratégicos para o desenvolvimento das políticas de recursos humanos em organizações.

Entretanto Werther e Davis (1983) reportam-se aos componentes de administração de pessoal, propondo um modelo sistêmico de administração de recursos humanos. As partes desse modelo sistêmico compõem-se de cinco subsistemas que se afetam mutuamente. Esses subsistemas são os seguintes:

- a) Fundamentos e desafios que referem-se aos desafios encontrados pela administração de pessoal, originados no ambiente externo e interno da organização;
- b) Preparação e seleção, que desenvolve uma base de informação para a organização a respeito de cargos e necessidades futuras servindo de ponto de apoio para o recrutamento e seleção;
- c) Desenvolvimento e avaliação que refere-se ao treinamento e desenvolvimento de pessoal com posterior avaliação no seu desempenho;

d) Desempenho, remuneração e proteção, que referem-se aos programas de remuneração incluindo salários, benefícios e outros mecanismos de proteção e segurança ao trabalhador;

e) Administração de pessoal em perspectiva que referem-se aos sistemas de auto-avaliação necessários para verificar os pontos positivos e negativos nas atividades de pessoal e análise de previsibilidade para futuras necessidades.

Ainda sobre a perspectiva sistêmica, Grillo (1986) apresenta um trabalho voltado para o desenvolvimento de recursos humanos de instituições universitárias. Preocupado com o papel das instituições de ensino superior na sociedade e a crise existencial nessas organizações em relação ao ensino, pesquisa e extensão, o autor sugere medidas de maior apoio ao desenvolvimento de recursos humanos. Pois, segundo ele, “nunca é demais enfatizar a necessidade de as instituições universitárias dedicarem atenção especial aos professores e funcionários (...)” (p. 93).

Evidencia-se, no modelo criado por Grillo, a carreira como um componente estratégico e, por isso, fundamental na implantação de uma política de desenvolvimento. Para Grillo (1986), as políticas de pessoal devem vir ao encontro do “desejo natural do indivíduo progredir dentro da organização que ele escolheu para dedicar todo o seu esforço e a sua inteligência” (p. 93).

Portanto, ao elaborar um modelo de desenvolvimento, denominado *Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos*, Grillo (1986) contemplou os seguintes aspectos: participação, carreira, incentivos, treinamento, avaliação e promoção como elementos interligados ao progresso de professores e funcionários de uma universidade e “capazes de manter as pessoas em contínuo processo de motivação, bastante saudável, não só para o crescimento individual como também para o progresso da própria instituição” (p.96), como pode ser observado na figura 1. Sobre a qual o autor ressalta que,

“a idéia do ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos, conforme mostra a figura, visa criar a imagem de

uma seqüência de componentes organizacionais, interligados entre si, que se sucedem numa determinada ordem, e sem interrupção. Os componentes organizacionais são os seguintes: participação, carreira, incentivos, treinamento, avaliação e promoção” (Grillo, 1986, p.95)

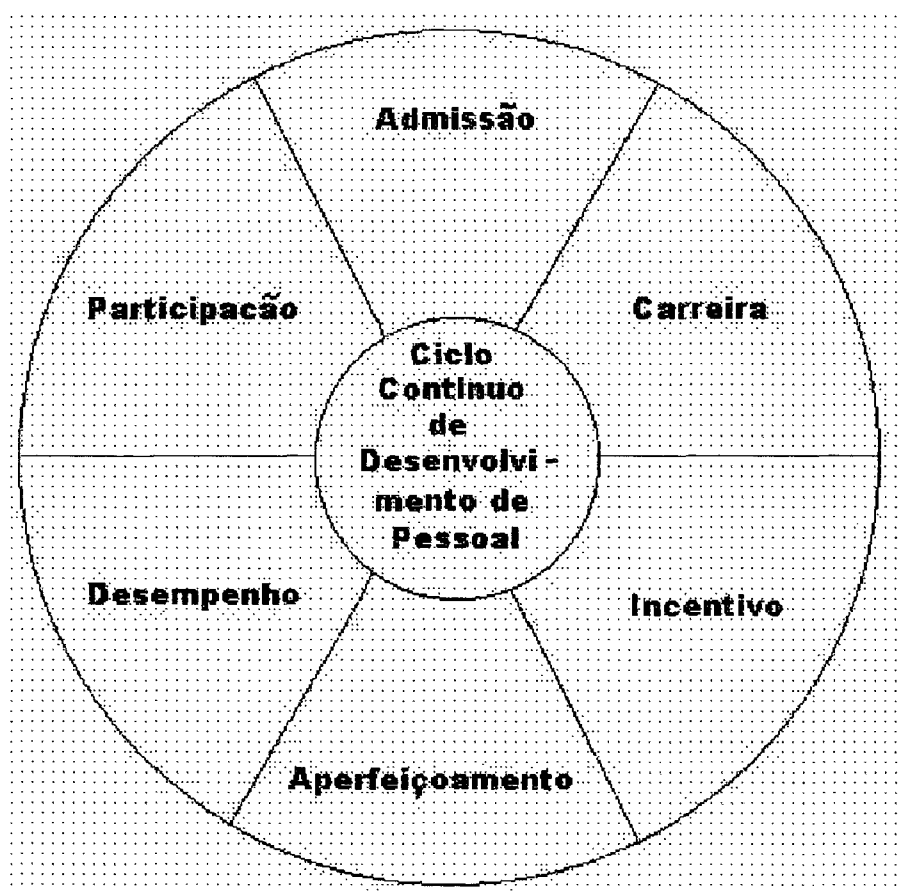


Figura 1: CICLO CONTÍNUO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM ORGANIZAÇÕES UNIVERSITÁRIAS.

Fonte: GRILLO, A. N. Desenvolvimento de recurso humanos em organizações universitárias. In: Liderança e Administração na Universidade, Florianópolis, OEA – UFSC, 1986, p. 93-105.

A figura 1, demonstrada pelo autor, proporciona uma visão abrangente dos componentes de desenvolvimento de recurso humanos e suas respectivas interações com os demais itens do modelo.

Enfatizando a importância do modelo sistêmico, Grillo (1986) alerta para o fato de que geralmente o que se verifica "é a implantação isolada de um

desses componentes, sem qualquer vinculação com uma idéia de desenvolvimento integral das pessoas” (p. 97).

3.2.1 Participação

“A participação é inerente à natureza social do homem, tendo acompanhado a sua evolução desde a tribo e o clã dos tempos primitivos até as associações, empresas e partidos político de hoje” (Bordenave, 1986, P. 17).

Para Grillo (1986), a participação é essencial, tanto no corpo docente como administrativo, nas tomadas de decisão, como forma de incrementar a democracia e distribuir responsabilidades pelos resultados alcançados.

A participação dos indivíduos no ciclo contínuo proposto é indispensável. Fernandes e Boog (1983) afirmam ser, o desejo de participação, uma das características mais marcante a partir da década de 80 e que existe “uma crescente rejeição a posturas autoritárias e crescente desejo de maior participação na vida empresarial, compartilhando as coisas que lhe dizem respeito” (p. 89).

Segundo Grillo (1986), a participação constitui-se em elemento estratégico no planejamento e implementação de programas de desenvolvimento em organizações universitários tanto no que diz respeito a sua definição quanto na sua implementação:

“É indispensável que haja participação de professores e funcionários nas decisões da universidade. Quanto maior for a participação, a tendência é obter melhores soluções. A discussão em torno dos objetivos educacionais e das diretrizes administrativas fortalece o compromisso recíproco e cria um clima adequado para o desenvolvimento dos recursos humanos”. (Grillo, 1986, p.95)

Schein (1982) associa a participação ao “contrato psicológico”, onde o autor enfatiza que “existe um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos entre os membros da organização e os diversos dirigentes e outras pessoas dessa organização” (p.18). Os indivíduos têm

expectativas de que suas necessidades serão satisfeitas pela organização enquanto esta espera que seus membros realizem seus objetivos.

Motta (1979) destaca que a participação é fonte de responsabilidade e comprometimento. As pessoas e os grupos se comprometem com a organização assumindo responsabilidades. De acordo com Franco (1984, p. 62) “o grau de comprometimento com a instituição é entendido como responsabilidade assumida com a missão que justifica a razão de ser da universidade, envolvendo os objetivos para alcançá-los”.

A participação e o comprometimento estão interligados entre si no que tange ao desenvolvimento de recursos humanos. O envolvimento das pessoas e dos grupos, numa organização, vem a ser demonstrada pela responsabilidade que estes assumem em suas atividades em favor dos objetivos da instituição através da participação.

3.2.2 Carreira

Grillo (1986) destaca a importância da carreira numa organização, pois é muito presente “o desejo natural do indivíduo progredir dentro da organização que ele escolheu para dedicar todo o seu esforço e a sua inteligência”(p.93).

Tal como a participação, a definição de um sistema de carreira como parte integrante de uma política de desenvolvimento de recursos humanos, também é fundamental. Para tanto, Grillo (1986, p.98) ressalta que

“é difícil imaginar a possibilidade de se implantar um processo de desenvolvimento de recursos humanos na universidade, sem que seja definido um sistema de carreira que estabeleça a forma dos professores e funcionários galgarem os diversos cargos da estrutura universitária, crescendo com a organização e criando dentro dela um sentido da profissionalização”.

Porém o planejamento de carreira deve ser realizado, com muita atenção a vários outros componentes de uma organização, estes servindo como suporte na efetiva implementação do plano, conforme entendimento de Aquino (1980) onde

“o planejamento de carreira deve ser implantado na empresa somente após a criação de uma infra-estrutura de pessoal de uma base mínima em que se possa assentar. É perigoso implantar o planejamento de carreira quando a empresa não definiu ainda sua política salarial e a programação de treinamento, não possui avaliação de desempenho e o processo de admissão não está estruturado. Se for implantado sem essas bases pode ocasionar conflitos” (p.183).

3.2.3 Incentivos

Um fator que influencia diretamente a carreira é o sistema de incentivos, segundo Grillo (1986), “os incentivos se constituem num dos componentes que fortemente influenciam a carreira e devem integrar todo programa de desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias” (p.100). Os incentivos aqui referidos não se tratam dos benefício comumente vistos como salários indiretos. Dizem respeito à criação de prêmios e licenças que objetivam motivar o indivíduo nas suas atividades.

Os incentivos concedidos pela instituição para que o indivíduo aperfeiçoe seus conhecimentos em curso, seminários, etc., e que proporcionam condições técnicas e de tempo para produção de trabalhos científicos, são elementos importantes que auxiliam substancialmente na ascensão na carreira.

3.2.4 Treinamento

O treinamento é um componente diretamente vinculado às possibilidades de progresso do indivíduo. A universidade, devido aos seus recursos materiais e humanos é a organização que mais oferece condições de desenvolver programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Um fato importante a ser levantado, quando se retrata aos programas de treinamento, é o vínculo que deve ocorrer entre seu tipo, conteúdo e as necessidades e expectativas dos membros envolvidos. Dessa forma, “é recomendável que se efetue antes um amplo diagnóstico, para que a programação de treinamento esteja afinada com os desejos e necessidades

dos professores e funcionário e coerente com o sistema de carreira” (Grillo, 1986, p. 101).

O treinamento é um elemento de grande influencia na carreira de um indivíduo, pois ele vem a possibilitar que o mesmo tenha oportunidades de aperfeiçoamento e desenvolvimento de novas habilidades, para Bertero (1976), o treinamento é importante em todos os níveis organizacionais para que as pessoas se sintam preparadas para assumir novas responsabilidades.

Em se tratando de Instituições de Ensino Superior, Grillo (1991) destaca que o treinamento deve ser permanente, e que cada instituição deve escolher a forma de desenvolvimento profissional adequada a suas peculiaridade. Segundo o autor, pode variar desde auxílios para participar de seminários até concessão de licença remunerada para freqüentar cursos de doutorado.

Um plano de capacitação representa a política da organização quanto a formação de recursos humanos, necessários para atender as áreas acadêmicas e administrativas. Deve estabelecer o percentual de profissionais que serão aprimorados por meio de cursos básicos, de especialização, de mestrado ou de doutorado e o número de cursos ou seminários que serão promovidos para melhorar a formação do quadro de pessoal da instituição.

Deste modo, um plano de capacitação está relacionado com o treinamento e o desenvolvimento. Em instituição de ensino superior, este plano é importante porque visa a garantir e a promover a qualidade dos serviços prestados.

3.2.5 Avaliação

Na concepção sistêmica do ciclo contínuo, a avaliação de desempenho aparece como um elemento relacionado ao treinamento e à carreira, na medida em que os resultados do treinamento irão se revelar mais objetivamente nos dados obtidos pela avaliação de desempenho. Segundo Grillo (1986) é necessário que haja programas de avaliação, intimamente relacionados aos programas de treinamento e desenvolvimento de pessoal, permitindo, em

última instância, a possibilidade de ascensão em níveis mais elevados da instituição.

Berquist e Phillips (1975) alertam para os riscos de ineficácia dos instrumentos de avaliação quando não se encontram interligados com programas de treinamento e desenvolvimento.

“Qualquer categoria de instrução sendo avaliada deve ser uma área na qual oportunidades de treinamento estejam disponíveis, de outra forma o procedimento de avaliação torna-se uma arma ao invés de um instrumento para mudanças Berquist e Phillips apud Silva, p. 31, 1990).

Em instituições de ensino superior, o método mais comumente usado, segundo Berquist e Phillips apud Silva (1990), para avaliação é talvez através do aluno, sendo mais raro a avaliação pelo próprio indivíduo ou pelos seus próprios colegas.

3.2.6 Promoção

Dando continuidade ao ciclo contínuo, proposto por Grillo, tem-se a promoção como meio de representar o reconhecimento de desempenho dos membros da organização.

Segundo Grillo (1986, P.96),

“através da avaliação se efetiva a promoção das pessoas pelos diversos cargos que compõem a carreira. A promoção é, pois, o reconhecimento de que o indivíduo, pela experiência e pelo merecimento, adquiriu as condições necessárias para galgar mais um posto na carreira. É o momento em que se concretiza todo o esforço despendido em busca de um maior status funcional e profissional”.

A promoção constitui-se em uma possibilidade de crescimento pessoal e profissional almejada pelos trabalhadores. Neste sentido, o autor refere ser a promoção o “corolário” da carreira. Ela pode ocorrer tanto por merecimento como por experiência. Refere ainda o autor que

“a regularidade das promoções garantem a eficácia do ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos a medida que significa o resultado da integração, de forma ininterrupta, de todos os demais componentes que atuam diretamente no crescimento pessoal e profissional de professores e funcionários” (p.103).

Ainda, dentro do ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos, o autor ressalta que, ações isoladas perdem a eficácia por não estarem interligadas, onde se conclui que todos os elementos do ciclo devem ser contemplados no estabelecimento, implantação e manutenção de políticas de recursos humanos dentro de uma instituição de ensino superior.

O autor ainda faz referencia a necessidade de recursos materiais para a implementação de programas de desenvolvimento e enfatiza a necessidade aos cuidados que a instituição deve ter em relação ao ambiente físico de trabalho e ao material necessário para realização das atividades sob pena de que ambientes desconfortáveis e com escassez de material para o desenvolvimento de tarefas, podem tornar os indivíduos desmotivados e desinteressados em progredir na instituição.

Também merece destaque pelo autor, os recursos financeiros que desempenham importante papel para o cumprimento de todas as etapas de um programa de desenvolvimento, tal como refere:

“Muitos programas sofrem cortes substanciais que prejudicam sobremaneira a sua implementação. E, como consequência, os objetivos previstos não são atingidos integralmente, com sérios prejuízos, tanto para instituição como para professores e funcionários” (Grillo, 1986, p. 103 - 104).

Ainda o autor faz referencia aos recursos humanos técnicos necessários a implementação de programas de desenvolvimento de pessoal em instituições de ensino superior, sendo que os mesmos podem ser oriundos do ambiente externo da instituição e também do seu próprio quadro de pessoal através de grupos de pessoas qualificadas para implementação de programas de desenvolvimento com suficiente conhecimento técnico em relação ao

funcionamento e aos componentes que integram um programa de desenvolvimento de recursos humanos.

Grillo (1986, p. 97) enfatiza que a “implantação isolada de um desses componentes, sem qualquer vinculação com uma idéia de desenvolvimento integral das pessoas” é o que geralmente se verifica nas organizações.

3.2.7 Recrutamento e Seleção

Um outro componente além dos apresentados no ciclo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos vem a ser o recrutamento e seleção nas organizações, uma vez que o recrutamento pode ser entendido como ponto de partida na relação entre o funcionário e a organização.

O recrutamento pode ser entendido como o processo de triagem inicial cujo objetivo reside em oferecer candidatos com potencial para o processo de seleção. Segundo Aquino (1980, p. 158), “o candidato atua como elo de ligação entre o ambiente externo e a organização, e funciona como o primeiro ponto de contato entre o trabalhador e a organização”. O recrutamento procura buscar recursos humanos em dois ambiente, o externo e o interno. O primeiro atrai candidatos de fora da organização, e o interno pode ser entendido como um remanejamento de cargos e funções, proporcionando aos indivíduos de dentro da organização uma oportunidade de demonstrar as suas habilidades e conseqüentemente galgar novos postos.

Para Aquino (1980), o recrutamento externo deve ser utilizado quando não existe pessoal qualificado na organização, habilitado ou potencialmente capaz de assumir outras atribuições.

Feito o recrutamento entra-se no processo seletivo, onde pressupõem a análise de currículos, entrevistas, testes de aptidão, de personalidade, etc. Silva (1990) enfatiza que, de um modo simplificado, pode-se referir ao processo seletivo como ajuste entre características pessoais e qualidades profissionais e requisitos exigidos pelo papel a ser desempenhado na organização e que quanto mais criteriosos forem os processos seletivos

menores serão os investimento futuros em treinamento e desenvolvimento de pessoal.

Verifica-se desta forma, que o recrutamento de pessoal aparece como o ponto inicial de uma política de pessoal e que dentro deste contexto, a promoção aparece como corolário deste processo.

Portanto para serem analisados no presente estudo os componentes do ciclo de desenvolvimento contínuo proposto por Grillo (1986), também serão considerados o recrutamento e seleção de pessoal, suas normas e execução.

3.3 Satisfação

Os primeiros estudos realizados sobre a satisfação no trabalho tiveram sua origem nos famosos estudos de Hawthorne, realizado pelo psicólogo Elton Mayo, quando se passou a perceber o indivíduo motivado por fatores de ordem psicológica oriundo do ambiente organizacional.

O conceito de satisfação pressupõe a existência de motivos, podendo ser entendidos conforme a referencia de Hersey e Blanchard (1977, p. 18) como necessidades, desejos ou impulsos oriundos do indivíduo e dirigido para objetivos que podem ser conscientes ou subconscientes”.

As necessidades criadas por fatores psicológicos e estruturais provocam desequilíbrios psicológicos e fisiológicos que se manifestam através de ansiedades, tensões, etc. A reestruturação desse equilíbrio implica na satisfação dessas necessidades.

Verifica-se, então, que as necessidades surgem a partir de um desequilíbrio físico ou psicológico, gerando um impulso que busca alcançar qualquer coisa que alivia a necessidade ou reduza o estímulo ou impulso.

Para Silva (1990, p. 36) a satisfação é definida “como resultado de aspectos conjunturais que permeiam a situação de trabalho. Os componentes integrantes de uma política de pessoal, por exemplo, evidenciam-se como determinantes do grau de satisfação”.

Coda (1986) apresenta a satisfação no trabalho como uma atitude do indivíduo em relação ao trabalho que “reúne um conjunto complexo de

cognições, emoções, sentimentos, percepções e avaliações que determinam ou influenciam as tendências comportamentais” (p. 8). Para o autor, as características pessoais como idade, sexo, raça, valores e necessidades, as características do trabalho como os conflitos, ambigüidades e participação na tomada de decisões, as características do ambiente de trabalho, o nível do cargo e o salário, as características do ambiente social como o estilo de liderança e as relações entre colegas, são apontados como fatores determinantes do nível de satisfação no trabalho.

Os termos satisfação e motivação, em muitos estudos e pesquisas têm sido tratados sem nenhuma preocupação em estabelecer distinção entre elas, enquanto na verdade a motivação antecede a satisfação, pois “a motivação implica em movimento, ação para um objetivo, e a satisfação é produto de resultados decorrentes do objetivo alcançado” (Silva, 1990, p. 36).

Segundo Chiavenato (1995) as necessidades humanas orientam e dinamizam o comportamento humano em direção a objetivos pessoais. Assim que uma necessidade é satisfeita surge outra em seu lugar, dentro de um processo contínuo, o que ocorre durante toda a vida da pessoa. As necessidades internas e os impulsos criam tensões que são modificados pelo ambiente. A satisfação de algumas necessidades é temporal e passageira, ou seja, a motivação humana é cíclica: o comportamento é quase um processo contínuo de resolução de problemas e de satisfação de necessidades a medida que vão surgindo.

Chiavenato (1994), ainda enfatiza que a motivação está relacionada com o sistema de cognição do indivíduo que representa aquilo que as pessoas sabem sobre si mesmas e sobre o ambiente que as rodeia. O sistema cognativo de cada pessoa envolve seus valores pessoais e é influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura fisiológica, por suas necessidades e por suas experiências passadas.

Para o autor, as pessoas são diferentes no que se refere a motivação. As necessidades variam de indivíduo para indivíduo, produzindo diferentes padrões de comportamento, porém, apesar destas diferenças, o processo que

dinamiza o comportamento é semelhante em todas as pessoas embora haja variação nos padrões de comportamento.

Ainda Chiavenato (1994) ressalta o ciclo motivacional que tem início com o surgimento de uma necessidade. Esta, por sua vez, consiste em uma força dinâmica e persistente que provoca um comportamento. Toda vez que surge uma necessidade esta rompe o estado de equilíbrio do organismo, causando um estado de tensão, insatisfação, desconforto e desequilíbrio. Este estado leva o indivíduo a um comportamento ou ação, capaz de descarregar a tensão ou livrá-lo do estado de desconforto e do desequilíbrio. Se o comportamento for eficaz, o indivíduo encontrará a satisfação da necessidade e, portanto, a descarga da tensão provocada por ela. Satisfeita a necessidade, o organismo volta ao estado de equilíbrio, a sua volta de ajustamento ao ambiente.

Procurando compreender melhor a motivação humana, Maslow orientou seus estudos para este tema. Ele identificou a existência de cinco necessidade humanas nos indivíduos, aos quais hierarquizou de forma ordenada e seqüencial, de modo que a necessidade mais simples, quando satisfeita provoca o surgimento de outras necessidades de maior complexidade.

Segundo Bergamini (1978),

“Maslow propõe que a necessidade de segurança aparecerá depois que as necessidades fisiológicas tiverem sido satisfeitas, todavia, antes que as necessidades sociais cheguem a apresentar. Uma vez satisfeitas as necessidades, surge a preocupação com aquelas reconhecidas como de segurança. Tão logo estas duas primeiras tenham sido atendidas, a busca se direciona no sentido da satisfação dos motivos sociais, que, uma vez saciados, perdem sua importância em favor da busca da estima. A última necessidade a aparecer é aquela que denomina de auto-realização e que, como as anteriores, orienta o comportamento” (p.18).

A partir da teoria motivacional de Maslow, outros estudos sobre motivação e satisfação passaram a serem efetuados com mais intensidade. Hersberg, através da teoria de dois fatores, propõe a existência de dois tipos de fatores: os de higiene ou manutenção, responsáveis pela insatisfação dos indivíduos, e os fatores de motivação.

“Os principais fatores geradores de satisfação são a política da companhia, seu estilo administrativo, o salário, a supervisão, a condições de trabalho e a relação com os colegas. Os principais fatores motivadores são a realização pessoal, o reconhecimento pelo trabalho, o trabalho em si mesmo, a responsabilidade, o avanço e progresso funcionais” (Coradi, 1985, P. 149).

No estudo de Hersberg, este diferencia sua teoria motivacional da de Maslow ao considerar as necessidades fisiológicas e de segurança como não motivadoras.

O modelo proposto por Hersberg apresenta evolução teórica em relação à hierarquia das necessidades humanas de Maslow, “ao separar fatores higiênicos de fatores motivadores, o autor parece dar um passo adiante nas teorias motivacionais, quando veemente introduz uma nova diferenciação entre os objetivos perseguidos pelas pessoas” (Bergamini, 1978, p. 28).

De acordo com Stees e Porter (In: Sbragia e Maximiano, 1980). “a motivação/satisfação é influenciada por dois tipos amplos de força num dado ambiente organizacional: as forças derivadas das características do trabalho e aquelas derivadas da situação de trabalho”(p. 8).

Segundo Sbragia e Maximiano (1980), dentro do contexto organizacional as características do trabalho representam os tipos intrínsecos de recompensa, o grau de autonomia, o grau de variedade nas tarefas e a quantia de “*feed-back*” direto proporcionado, enquanto as características da situação de trabalho representam a situação imediata de trabalho (colegas e supervisores) e as ações organizacionais (práticas de recompensas e o clima organizacional).

Referindo-se às políticas em práticas organizacionais, os mesmos autores apontam os seguintes fatores como causadores da motivação e satisfação:

“No que diz respeito à política e prática organizacionais, fatores como: a) adequação salário/trabalho e equilíbrio salarial externo; b) oportunidade de lazer; c) incentivo à especialização e possibilidade de acesso a cargos superiores; d) adequação a cargos superiores; d) adequação qualificação/trabalho; e) adequação número de trabalhadores/carga de trabalho; f) conhecimento dos objetivos políticos e [práticos da empresa (plano de produção, políticas de promoção, práticas de

assistência social, etc.); g) oportunidade de promoção aos mais competentes; e h) conhecimento das possibilidades de carreira e das condições para nela progredir determinando sua associação significativa com a satisfação individual” (p.15).

Os fatores apontados como indicadores de satisfação no trabalho compreendem aspectos integrantes de uma política de pessoal em organizações.

Conforme estudos realizados com operacionalização em determinadas unidades produtivas, existe relação entre as variáveis políticas organizacionais e satisfação, verificando-se intensidade de relacionamento significativo entre elas.

Ramalho (1977) relaciona o item política salarial da política de pessoal com a moral e motivação. Segundo o autor, “o plano de remuneração, caso concebido em desobediência à equanimidade, pode conduzir mais rápida e decisivamente a um moral baixo, falta de motivação e diminuição do rendimento do que qualquer outro fator” (p. 19).

Concordando, Champion (1985, P.205) afirma que

“a remuneração abaixo das expectativas de uma pessoa tem maior probabilidade de causar insatisfação do que os pagamentos que estão acima da qualidade do trabalho têm de causar satisfação. Em outras palavras, é mais provável que o pagamento se associe a motivadores negativos do que positivos”.

O salário pode ser entendido, então, como fator capaz de gerar insatisfação, mas não necessariamente levará alguém a se sentir mais satisfeito ou motivado para o trabalho. Deve-se isso ao fato do salário ser considerado pelo empregado como algo esperado e merecido, uma obrigação da empresa, e que não levará o grau de satisfação na função.

Na atualidade, o trabalho está sendo modificado na ótica de Codo (1997), onde a demanda maior é “pela participação, capacidade de controle pelo processo de trabalho, comprometimento, envolvimento, formação de equipe e cooperação” (p. 34) compartilhando, assim, as idéias de Grillo (1986) sobre o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Dessa forma, sobre o trabalhador, é exigido que o mesmo seja mais participativo, autônomo, com desenvolvida capacidade de trabalhos em equipe e sobretudo comprometimento com os resultados da organização a que pertence.

4 METODOLOGIA

4.1 Caracterização da pesquisa

4.1.1 Abordagem da Pesquisa

Quanto a sua abordagem, esta pesquisa foi do tipo qualitativa, haja vista que, ao analisar os dados obtidos sobre a satisfação dos servidores técnico-administrativos em relação à política de capacitação da UFSC, não foi utilizado nenhum método estatístico.

4.1.2 Perspectiva de Estudo

A perspectiva do estudo foi do tipo transversal, pois a pesquisa foi realizada na Universidade Federal de Santa Catarina, apenas em um intervalo de tempo, sem considerar a evolução do tempo, de agosto a novembro do ano 2000.

4.2 Tipo de pesquisa

4.2.1 Meios

Quanto aos meios de investigação, esta pesquisa foi uma pesquisa de campo e um estudo de caso.

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de campo quanto aos meios de investigação uma vez que foi realizada na própria organização. Para Deslandes apud Minayo (1994, p. 53), o campo de pesquisa é entendido como “um recorte que o pesquisador faz em termos de espaço, representando uma realidade empírica a ser estudada a partir de concepções teóricas que fundamentam o objetivo da investigação”.

Esta pesquisa, ainda, foi um estudo de caso, já que o objeto de estudo foi a política de capacitação de recursos humano na UFSC.

De acordo com Vergara (1997, p. 47),

“estudo de caso é o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como uma pessoa, uma família, um produto, uma empresa, um órgão público, uma comunidade ou mesmo um país. Tem caráter de profundidade e detalhamento. Pode ou não ser realizado no campo”.

4.2.2 Fins

Quanto aos fins, esta pesquisa foi de cunho descritiva e explicativa.

Para Vergara (1997, p45), uma pesquisa descritiva “é aquela que expõe características de determinada população ou determinado fenômeno, ..., não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”.

Ainda o mesmo autor define pesquisa explicativa como uma investigação que tem como principal objetivo tornar algo inteligível, justificar os motivos. “visa, portanto, esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno” (p. 45).

Esta pesquisa teve por objetivo, identificar os pontos positivos e negativos da política de capacitação da UFSC, na percepção dos servidores técnico-administrativos, afim de auxiliar o departamento de recursos humanos no desenvolvimento desta atividade.

4.3 Delimitação da pesquisa

4.3.1 População

Conforme Vergara (1997, p.48), “entende-se por população não o número de habitantes de um local, como é largamente conhecido o termo, mas um conjunto de elementos que possuem as mesmas características que serão objeto de estudo”.

A população pesquisada neste estudo, compõem-se de 2.971 servidores técnico-administrativos¹ da Universidade Federal de Santa Catarina.

4.3.2 Amostra

“Amostra é uma parte do universo (população), escolhida segundo algum critério de representatividade” (Vergara, 1997 p. 48).

Para realização desta pesquisa o espaço amostral foi composto por 35 servidores técnicos-administrativos sendo divididos em dois grupos, os estratégicos e os acessíveis. Os estratégicos foram definidos levando em consideração o tipo de trabalho e grau de instrução, sendo divididos em dois grupos conforme o grau de desenvolvimento:

- Mais elevado: com segundo grau completo e/ou funções administrativas – 14 pessoas;
- Menos elevado: sem segundo grau completo e/ou funções mais direcionadas a serviços gerais (limpeza, café, vigilância, entre outros) – 11 pessoas.

O grupo determinado como acessíveis compõem-se de 10 pessoas e representam aquelas escolhidas sem nenhum precedente e de fácil acesso.

De acordo com Deslandes aput Minayo (1994, p. 43), uma boa amostragem “é aquela que possibilita abranger a totalidade do problema investigado em suas múltiplas dimensões”.

No entendimento de Vergara (1997, p. 49), acessibilidade, “longe de qualquer procedimento estatístico seleciona-se elementos pela facilidade de acesso a eles”.

¹ Dado adquirido junto ao Departamento de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Catarina em outubro de 2000.

4.4 Técnicas de coleta de dados

4.4.1 Tipos de dados

Quanto aos dados dessa pesquisa, podem ser classificados em dados primários e dados secundários.

Conforme Mattar (1996, p.48),

“dados primários são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisados, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. As fontes de dados primários são: pesquisados, pessoas que tenham informações sobre os pesquisados e situações similares. E dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados. As fontes básicas de dados secundários são: a própria empresa, publicações, governos, instituições não governamentais e serviços padronizados de informações de marketing”.

Este estudo analisou, a título de dados primários, dados coletados junto aos servidores técnico-administrativos da UFSC, através de entrevistas informais e observação pessoal.

Os dados secundários foram obtidos junto a revistas, jornais e manuais universitários e diante 5 anos de faculdade, 3 anos de bolsa de trabalho desenvolvido na UFSC e 4 anos atuando na política estudantil sendo 2 anos envolvidos diretamente com o Centro Acadêmico de Administração – CAAD (um ano como diretor e outro como presidente).

4.4.2 Instrumento de coleta de dados

Os instrumentos de coleta de dados neste estudo foram compostos por entrevistas não disfarçadas e não estruturadas e observação pessoal com consulta aos documentos internos da organização.

A entrevista é “um procedimento no qual o pesquisador faz perguntas à alguém que, oralmente, lhe responde”. A mesma sendo na forma não

estruturada permitiu que os dados mais relevantes sobre o objeto da pesquisa pudessem ser coletados.

A observação pessoal permitiu coletar dados através de várias características visuais, colaborando muito com a compreensão dos dados obtidos através da entrevista.

4.5 Técnica de análise dos dados

Este estudo foi conduzido de forma que os dados coletados tivessem um tratamento qualitativo, derivados de informações coletadas através da observação e entrevista.

Para Vergara (1997, p. 57), “os dados podem ser tratados de forma qualitativa como por exemplo, codificando-os, apresentando-os de forma mais estruturados e analisando-os”.

4.6 Limitações do método

As limitações e as dificuldades da metodologia escolhida para a pesquisa foram o tempo e a confiabilidade de algumas informações necessárias para o andamento do trabalho.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O contexto político econômico nacional atual não demonstra-se muito favorável ao desenvolvimento das instituições educacionais públicas de ensino superior. O governo, adotando medidas neo-liberais força com que estas instituições acordem e comecem a encaminhar para uma autonomia, não somente no campo administrativo, como também no âmbito pedagógico e financeiro.

Diante desta realidade as pessoas que trabalham nestas instituições começam a perder algumas garantias tais como a condição segura de se ter um emprego fixo.

Por muitos anos estas instituições permaneceram-se sólidas e bem apoiadas no governo, reunindo características de segurança e estabilidade aos funcionários que nelas trabalhavam. Tais características geraram um certo grau de acomodação que por sua vez levou estes funcionários a estagnação, ou seja, os funcionários, frente a garantia de um bom emprego, seguro e estável, não atualizaram-se conforme o restante da sociedade.

Aliado a este fato verifica-se que, em razão da alta velocidade do desenvolvimento das tecnologias, a globalização dos mercados e a rápida comunicação e acesso a um número muito grande de informações, o ser humano precisa se adaptar a novas tecnologias e buscar constantemente o aperfeiçoamento pessoal.

Retratando-se mais a nível do funcionário técnico-administrativo – objeto de estudo deste trabalho – em instituições de ensinos federais, mais precisamente na Universidade Federal de Santa Catarina, verifica-se um grau de capacidade produtiva muito aquém do necessário.

Numa sociedade informatizada, onde a comunicação e o grau de instrução avançado tornam-se pré-requisitos básico para o desenvolvimento profissional, é praticamente impossível gerir uma universidade do porte em que a UFSC se encontra, tendo no seu corpo administrativo, uma força de trabalho desqualificada e estagnada.

Conhecimentos de informática a nível de editor de textos e sistemas operacionais simples como o Windows são essenciais para realização dos trabalhos. Indo mais adiante, verifica-se que não basta apenas conhecer esses softwares, mas é preciso ainda ter a consciência de atualizar-se constantemente, pois além de novas versões surgirem, cada vez mais aperfeiçoadas e com mais funções, outras necessidades também tornam-se essenciais para realização das tarefas como o conhecimento de instrumentos que auxiliem em banco de dados, gráficos, internet, e-mail, entre outros.

O grau de instrução também começa a ter seu peso nos trabalhos, não basta apenas ler e escrever, como ainda não é mais suficiente ter o segundo grau completo. A realização das tarefas, em muitas vezes exigem conhecimentos que só se adquire no III Grau ou até mesmo nos cursos de Pós-Graduação.

Como visto, nas universidades como um todo, diante da política federal adotada e exercida pelo governo, é necessário que a área de recursos humanos desenvolva técnicas e estimule os funcionários a buscarem conhecimentos, procurando assim, recuperar, de alguma forma, o tempo perdido, e conseqüentemente, garantindo que as IFES consigam adaptar-se às políticas governamentais demonstrando qualidade e crescimento cada vez maior e de forma autônoma.

5.1 Políticas de Recurso Humanos na UFSC.

Desde 1996, quando assumiu o novo diretor do DRH, Sr. Irineu Manoel de Souza, a estrutura do departamento tem sido estudada e em 1999 verificou-se uma reestruturação do mesmo, onde eliminou-se as hierarquias com o objetivo de agilizar o trabalho e valorizar os servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC.

A nova política de recursos humanos da UFSC foi traçada levando em consideração princípios de: valorização dos servidores docentes e técnico-administrativos, atendimento, acompanhamento, avaliação e capacitação, transparência, democratização das decisões com a descentralização e

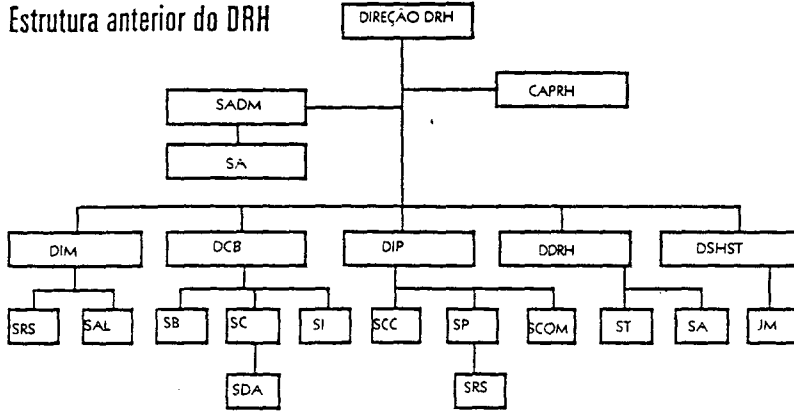
qualidade dos serviços prestados. Para que essa política ocorresse de fato foi necessário constituir uma estrutura flexível voltada para a valorização dos trabalhadores, possibilitando o crescimento pessoal e profissional de todos na área de recursos humanos.

A estrutura tradicional (departamento funcional) adotada anteriormente no DRH, dificultava a participação, inibia as consultas a respeito de problemas e centralizava todas as decisões na figura do diretor. A divisão do trabalho verticalmente dependia de um ou mais servidores de cada divisão, retardando a solução dos problemas. Numa estrutura flexível todos são responsáveis por aquilo que decorre no seu trabalho. Todos são responsáveis pela política de recursos humanos e o trabalho melhora porque o interesse demonstrado por todos cresce.

A flexibilização da estrutura possibilita uma administração participativa onde é valorizada a capacidade das pessoas tomarem decisões e resolverem problemas. O fato dos funcionários decidirem a respeito do seu trabalho significa o aumento da sua satisfação e conseqüentemente dos níveis de desempenho. Dentro dessa filosofia foi transformada a estrutura tradicional numa estrutura flexível, que eliminou os níveis de hierarquia, ou seja, acabou o chefe do chefe, possibilitou uma visão de trabalho, reduzindo o serviço fragmentado e descentralizou as decisões.

Para viabilizar essa mudança foram alteradas as rotinas e os procedimentos referente às atividades de recursos humanos e os gestores receberem delegações para tomarem decisões e assinarem os atos respectivos de suas áreas de atuação. Acredita-se que, com a nova estrutura, ocorrerá agilização das decisões, procedimentos, atos administrativos e um desenvolvimento mais agressivo na área de recursos humanos da UFSC.

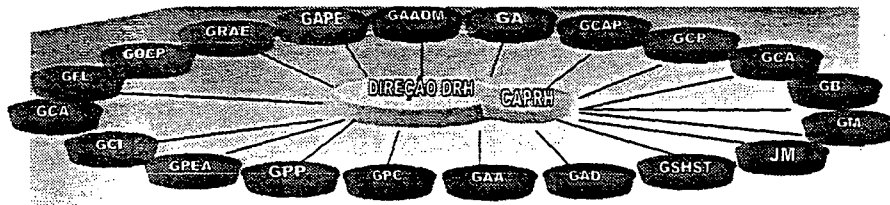
Estrutura anterior do DRH



DRH - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 CAPRH - COORDENAÇÃO DE APOIO À POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
 SA - SEÇÃO DE ATENDIMENTO
 SADM - SECRETARIA ADMINISTRATIVA
 DIM - DIVISÃO DE INGRESSO E MOVIMENTAÇÃO
 SRS - SERVIÇO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO
 SAL - SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO E LOTAÇÃO
 DCB - DIVISÃO DE CADASTRO E BENEFÍCIO
 SB - SERVIÇO DE BENEFÍCIOS
 SI - SERVIÇO DE INATIVOS
 SC - SERVIÇO DE CADASTRO

SDA - SEÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO
 DIP - DIVISÃO DE INFORMAÇÃO E PAGAMENTO
 SCC - SERVIÇO DE CONFERÊNCIA E CONTROLE
 SP - SERVIÇO DE PAGAMENTO
 SRS - SEÇÃO DE ROTINAS DO SIAPE
 SCOM - SERVIÇO DE CONSIGNAÇÃO
 DDRH - DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS
 ST - SERVIÇO DE TREINAMENTO
 SA - SERVIÇO DE AVALIAÇÃO
 DSHST - DIVISÃO DE SAÚDE, HIGIENE E SEG. DO TRABALHO
 JM - JUNTA MÉDICA

Estrutura atual do DRH



DRH - DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS
 CAPRH - COORDENAÇÃO DE APOIO À POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS
 GAADM - GESTÃO DE APOIO ADMINISTRATIVO
 GA - GESTÃO DE ATENDIMENTO
 GCAP - GESTÃO DE CONCURSOS, ADMISSÕES E PLANO CARREIRA
 GCP - GESTÃO DE CONTRATOS DE PROFESSORES SUBSTITUTO E VISITANTES
 GM - GESTÃO DE MOVIMENTAÇÃO
 GCA - GESTÃO DE CADASTRO E ARQUIVO
 GAPE - GESTÃO DE APOSENTADORIAS, PENSÕES E EXONERAÇÕES
 GB - GESTÃO DE BENEFÍCIOS
 GRAE - GESTÃO DE REGISTRO DE FREQUÊNCIA, ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS DISCIPLINARES E EXPEDIÇÃO DE CER-

TIDÕES E RELATÓRIOS
 GFL - GESTÃO DE FÉRIAS E LICENÇAS
 GOCP - GESTÃO DE ORÇAMENTO, CRÍTICA E PAGAMENTO DIVERSOS
 GCA - GESTÃO DE GRATIFICAÇÕES E ADICIONAIS
 GCI - GESTÃO DE CONSIGNAÇÕES E INDENIZAÇÕES
 GPEA - GESTÃO DE PAGAMENTO, PENSÕES E ACOMPANHAMENTO DE EXERCÍCIOS ANTERIORES
 GPP - GESTÃO DE PAGAMENTO DE PROGRESSÕES
 GPC - GESTÃO DE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO
 GAA - GESTÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO
 GAD - GESTÃO DE AFASTAMENTO E DIMENSIONAMENTO
 GSHST - GESTÃO DE SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO
 JM - JUNTA MÉDICA

Figura 2: QUADRO DEMONSTRATIVO DA ESTRUTURA HIERÁRQUICA DO DRH ANTES E DEPOIS DA RESTRUTURAÇÃO

Fonte : GENTE – Boletim Informativo do Departamento de Recursos Humanos da UFSC. Ano II, nº 10.

Dentro desta nova estrutura de recursos humanos analisou-se, conforme fundamentado teoricamente, as seguintes variáveis:

5.1.1 Participação

A participação dos servidores técnicos-administrativos da UFSC fica restrita ao âmbito administrativo, uma vez que, pelo fato da universidade ser pública e não visar lucro, não existe participação financeira.

Os servidores técnicos-administrativos estão distribuídos em vários níveis da administração, porém o DRH procura sempre que possível orientar as chefias para que as mesmas envolvam todas as pessoas de um determinado setor a participarem das decisões.

Os servidores técnico-administrativos possuem uma associação – ASUFSC (Associação dos Servidores da Universidade Federal de Santa Catarina) – e um sindicato que são reconhecidos pela UFSC e conseqüentemente representados nas tomadas de decisões.

5.1.2 Carreira

A carreira é instituída através da legislação federal, Decreto nº 94.664 de 23 de julho de 1987.

Tanto para o nível auxiliar, intermediário e superior existe uma única classificação, sendo da seguinte forma:

Classe	Padrão
A	I, II e III
B	I, II, III, IV, V e VI
C	I, II, III, IV, V e VI
D	I, II, III, IV e VI

O ingresso, ocorre somente por concurso público e o nível inicial de cada candidato aprovado é o D I. O regime de trabalho para todos os

servidores técnico-administrativos é de 40 (quarenta) horas semanais, ressalvos os casos em que a legislação específica estabeleça diferente jornada de trabalho.

A progressão funcional pode ocorrer de duas forma. A primeira ocorre por tempo de serviço, onde a cada dois anos, contados da data de sua admissão, da ascensão funcional, da última progressão por mérito ou do afastamento. A segunda consiste na progressão por titulação e qualificação, ocorrendo automaticamente e sob supervisão da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo – CPPTA, podendo o servidor, neste caso, adquirir progressão funcional até em três níveis.

Existe, ainda alguns cargos paralelos a seqüência descrita acima, no qual envolve novas funções e responsabilidades, são os cargos de chefias, direção, coordenação , entre outros, considerados cargos de confiança das IFES.

5.1.3 Incentivos

A nível de incentivos identifica-se dois tipos existentes, o formal e o informal.

Os incentivos formais são aqueles descritos na legislação vigente da UFSC, a citar:

- a) Auxílio Alimentação: A todos os servidores técnico-administrativos da UFSC são fornecidos, junto a folha de pagamento, um auxílio financeiro no valor de R\$ 77,00 (setenta e sete reais) independente da função ou cargo hierárquico. Aos servidores que trabalham apenas 20 horas este auxílio financeiro corresponde a 50%, representando R\$ 38,50 (trinta e oito reais e cinqüenta centavos);
- b) Auxílio Transporte: Este auxílio corresponde ao fornecimento de vale transporte aos funcionários técnico-administrativos referente ao trecho residência - local de trabalho. Este auxílio é descontado, em folha de pagamento, na proporção de 6 % do salário base, porém

este benefício é de escolha de cada funcionário, ou seja, o funcionários decide se quer ou não receber o auxílio transporte.

- c) Auxílio Pré-escola: A UFSC incorpora ao salário do servidor o valor de R\$ 81,00 (oitenta e um reais) referente a cada dependente menor de 7 (sete) anos que o mesmo tenha. O objetivo deste benefício consiste em proporcionar ao servidor condições de deixar o seu filho, ainda sem condições de ficar sozinho, em creches ou escolas adequadas durante o período de trabalho;
- d) Auxílio Natalidade: Além da dispensa do trabalho, de 120 (cento e vinte) dias para a mãe e 5 (cinco) dias para o pai, ainda é fornecido 01 (um) salário mínimo para o mesmo.
- e) Dependente para Imposto de Renda: Este benefício consiste em possibilitar que o servidor possa descontar o seu dependente diretamente na fonte do imposto de renda. Considera-se dependente a filha que não esteja casada e o filho que até os 18 (dezoito) anos, ressalvo se o mesmo estiver estudando, sendo, nesse último caso até os 24 (vinte e quatro) anos.

No âmbito informal existe o estímulo a atividades que envolvam todos os funcionários, estas atividades são do tipo culturais (feiras, exposições, apresentações, entre outros) e festivas (festas, bingos, churrascos, entre outros).

Estes eventos levam os participantes a se envolver cada vez mais com a instituição, levando o relacionamento interpessoal para além do local de trabalho.

Informalmente ainda existe um estímulo e um reconhecimento do funcionário que deseje mostrar seus dons artísticos. Existem um departamento na UFSC, o Departamento Artístico Cultural – DAC, que direciona recursos, financeiros inclusive, para realização de exposições e participações em feiras ou eventos do gênero.

Relacionado a realização de eventos festivos ou culturais, ainda existe uma Central de Apoio e Eventos – CAE, que também direciona recursos, inclusive financeiros, para realização dos mesmos.

5.1.4 Treinamento

Este tópico tem adquirido cada vez mais valor e desenvolvimento na universidade, uma vez que a necessidade de desenvolvimento pessoal tem crescido muito também.

Em sua política de capacitação o DRH apresenta os cursos distribuídos em dois tipos, os fixos e os provisórios.

Os cursos fixos representam aqueles que são fornecidos durante todo ano que procuram atingir um maior número de funcionários. Os provisórios consistem em cursos solicitados esporadicamente, diante de alguma necessidade apresentada num determinado período de tempo, a exemplo destes cursos cita-se o treinamento de técnicos em laboratório, que está sendo criado diante da necessidade de haver pessoas (funcionários) capazes de realizar tarefas em laboratórios, conhecendo não só os instrumentos como os procedimentos de manuseio dos mesmos.

Os cursos fixos oferecidos pelo DRH são:

- a) PREPESUFSC – Programa de Educação Permanente para Servidores da UFSC, consistem em cursos de ensino fundamental e ensino médio;
- b) PROGEU – Programa de Gestão Universitária, existem em nível de especialização e em nível de atualização;
- c) Programa de Pré-Vestibular – Este curso visa preparar os servidores para a realização da prova do vestibular.

Outros cursos de treinamento existente na UFSC, e considerado muito importante são os na área de informática, sob o nome de Oficinas, estes cursos exploram o ensinamento desde o manuseio de Softwares básicos como

Windows, Word e Excel, até outros mais complexos como programação editoração em HTML, etc.

Este tópico será melhor descrito e explicado mais adiante quando irá ser abordado a política de capacitação da UFSC.

5.1.5 Avaliação e Promoção

A Avaliação ocorre quando se faz necessário e/ou verifica-se um desenvolvimento profissional do servidor técnico-administrativo, ela é feita sob dois critério, uma auto-avaliação e uma avaliação da chefia ou direção na qual o servidor está submetido, sendo a primeira com peso 4 (quatro) e a segunda com peso 6 (seis).

O resultado desta avaliação pode resultar numa progressão funcional, porém sempre sobre os olhos da Comissão Permanente de Pessoal Técnico-Administrativo – CPPTA.

5.1.6 Recrutamento e seleção

O recrutamento e seleção dos candidatos é realizado mediante concurso público, sendo dado, em primeira instância, preferência a um concurso interno e só posteriormente para o meio externo, porem este processo encontra-se parado em razão da legislação federal não autorizar a abertura do mesmo, o último concurso ocorreu em 1994, abrindo somente 20 vagas para a ocupação de cargos funcionais no setor do Hospital Universitário.

Para suprir esta necessidade de pessoal, a universidade tem recorrido, quando possível a funcionários advindos das fundações conveniadas, tais como a FAPEU (Fundação de Amparo a Pesquisa e Ensino Universitário), FEPESE (Fundação de Estudos e Pesquisas Sócio-Econômicos) e FEESC (Fundação de Ensino e Engenharia de Santa Catarina), além destes funcionários a utilização de bolsistas também tem suprido muitas necessidades existentes.

Uma vez que o processo de recrutamento e seleção estão parados existe uma maior atenção para o redirecionamento dos servidores, este processo avalia fatores como a necessidade de pessoas em certos lugares, e a disponibilização dos mesmos em outros, porém a decisão do direcionamento depende da opinião do funcionário. Em alguns casos, procurando estimular o servidor a deslocar-se para uma outra área contra vontade do mesmo, a universidade pode oferecer alguns privilégios envolvendo maior autoridade, promoção, incorporação salarial, entre outros incentivos.

5.2 Política de Capacitação de Recursos Humanos

Com o objetivo simples de capacitar os servidores técnicos administrativos, o DRH estruturou uma política de capacitação constituída basicamente por dois tipos de cursos, os fixos e os esporádicos.

Os cursos esporádicos são aqueles que procuram suprir uma necessidade em especial, que abrange um minoria dos servidores técnico-administrativos e suprir carências que não são constantes. A exemplo cita-se cursos de redação oficial, curso de segurança do trabalho, curso laboricista, entre outros.

Estes cursos são fornecidos quando um setor o solicita em razão de haver uma carência dos servidores técnico-administrativos daquele local na execução eficiente de suas tarefas. Alguns cursos esporádicos são fornecidos apenas uma vez, porém quando se monta uma estrutura, o DRH procura oferecer e divulgar a todos setores da UFSC afim de poder atender um maior número de pessoas.

No segundo semestre de 2000, não foi oferecido nenhum curso do tipo esporádico, porém verificou-se uma necessidade, em áreas laboratoriais, da prática e conhecimento adequado dos procedimentos corretos a serem realizados, ou seja, os servidores técnico-administrativos que trabalham nestas áreas não conheciam os instrumentos e os processos envolvidos num laboratório. Existem muitos instrumentos delicados, valioso, perigoso e que em sua maioria devem estar dispostos sempre de uma mesma forma, no caso de

elementos químicos, existe alguns sem perigo algum, porém se entrarem em contato um com outro pode ocorrer reações de grande risco ao ser humano e ao patrimônio universitário, por outro lado, por se tratar de materiais importantes e delicados os procedimentos tais como limpeza, arrumação, exposição, entre outros, devem seguir algumas regras, procurando também, garantir a integridade humana e patrimonial.

A partir desses fatos o DRH está estruturando um curso laboratorial no qual visa proporcionar tais conhecimentos aos servidores técnico-administrativos e, conseqüentemente evitar futuros problemas que possam gerar transtorno para o ser humano e para o patrimônio da universidade.

Os cursos do tipo fixos compreendem aqueles mais estruturados, mais complexos, no qual atende a grande maioria dos servidores técnico-administrativos, eles ocorrem todo ano e tem por característica ser de no mínimo de seis meses, considerados de longo prazo pelo DRH.

Na estrutura de política de capacitação de recursos humanos do DRH encontra-se quatro cursos do tipo fixo: PREPESUFSC, PROGEU (Especialização), PROGEU (atualização) e Programa Pré-Vestibular.

Tanto os cursos fixos como esporádicos são oferecidos a todos servidores técnico-administrativos da UFSC, aposentados da UFSC, funcionários das fundações ligadas a UFSC (FEPESE, FAPEU, FEESC e Fundação José Boateux), sindicatos, em alguns casos para os dependentes familiares diretos e empresas tercerizadas da UFSC.

5.2.1 Programa de Educação Permanente para Servidores da UFSC – PREPESUFSC.

Quando se investe no homem, buscam-se competência, responsabilidade, competitividade, proporcionando uma visão mais crítica e tornando os adultos mais preparados para responder às solicitações no seu dia-a-dia. A busca da contínua educação de adultos faz-se necessária devido às constantes mudanças na sociedade.

Acredita-se que a educação deve ser encarada como um processo contínuo e permanente por causa das crescentes demandas sociais e econômicas do país, em que o mercado de trabalho se estreita cada vez mais e exige maior qualificação de seus trabalhadores. De forma ampla tem-se a necessidade de uma maior conscientização da sociedade com uma mentalidade mais criativa e inovadora. Acredita-se que quanto mais pessoas alfabetizadas, maiores as chances de se adquirir um mundo melhor e mais digno.

Partindo dessa filosofia o DRH, preocupado com a formação dos servidores da UFSC, viu surgir a necessidade de implantar um programa de suplência escolar permitindo aos servidores o acesso a educação formal.

Surge então o Programa de Educação Permanente para os Servidores da Universidade Federal de Santa Catarina (PREPESUFSC), no qual visa proporcionar aos servidores da UFSC, considerados não ou semi-alfabetizados, a alfabetização integrada à realidade social, através do acesso ao ensino regular, tendo em vista a educação permanente, com a preocupação de que os servidores técnico-administrativos sejam sujeitos ativos no processo de construção e reconstrução da realidade, objetivando minimizar as dificuldades e proporcionando uma melhor formação em seu desenvolvimento profissional e pessoal.

No PREPESUFSC, as aulas são ministradas no horário de trabalho do servidor, ocupando duas horas diárias de 2ª a 5ª feira. A avaliação é realizada no processo, através de atividades que indiquem o desenvolvimento da aprendizagem do servidor.

As aulas são ministradas por servidores inativos da UFSC que recebem 3% do salário-base a hora/treinamento, não ultrapassando a 30 horas/mensais, conforme autorizado pelo decreto-lei nº 1746, de 27/12/79.

O PREPESUFSC foi criado em 1986 e se desenvolveu até 1991, onde constatou-se grande procura do projeto por parte dos servidores, verificando-se um bom desempenho da clientela envolvida nas atividades de ensino, o que resultou na melhoria da atuação profissional da mesma, motivada pela valorização das atividades propostas pelo projeto.

Todavia, a escassez de recursos financeiros, a incompatibilidade de horário entre atividade funcionais e discentes, a ausência da valorização do programa por parte de alguns setores da UFSC e as mudanças administrativas ocorridas na UFSC, nesse período, geraram a interrupção do PREPESUFSC, inviabilizando assim a continuidade do processo educativo junto aos servidores.

No ano de 1997, o DRH orientou as unidades administrativas e de ensino a realizarem um levantamento preliminar de dados, a fim de constatar o nível de escolaridade dos servidores. O resultado do levantamento efetuado apontou 602 servidores técnico-administrativos com I grau incompleto e 224 com I grau completo, situando-se entre estes um percentual considerável de servidores analfabetos e semi-alfabetizados, e também 241 servidores que possuem o II grau incompleto.

Com base nessas constatações conclui-se pela urgência da intervenção no processo de escolarização dos servidores, no sentido de propiciar-lhes condições permanentes de apropriação e construção do conhecimento historicamente elaborado, a fim de que possam exercer sua cidadania e intervir com consciência crítica na vida universitária.

Para efetivação desta mudança, o PREPESUFSC foi reimplantado, em setembro de 1997, baseado nas seguintes diretrizes:

- a) Elaborar uma proposta de ensino a partir da realidade sociocultural do aluno-servidor, priorizando a relação ação/reflexão;
- b) Conscientizar o aluno-servidor para a importância do seu papel no exercício das suas funções dentro da comunidade universitária;
- c) Considerar, na organização dos conteúdos, tanto o contexto da realidade de trabalho do aluno-servidor quanto a relação entre a universidade e a sociedade;
- d) Garantir o desenvolvimento de um programa que abarque não apenas o saber acadêmico-formal, mas também o popular enquanto manifestações legítimas de uma classe social através do exercício e atividades teórico-práticas;

- e) Lidar com as diferenças histórico-culturais como elementos enriquecedores do processo educativo;
- f) Garantir condições ao aluno-servidor para o exercício de seu papel como sujeito do processo educativo, na perspectiva de alteração de sua auto-estima, contribuindo, assim, para o fortalecimento de sua identidade.

O PREPESUFSC justifica-se na prática como um meio de intensificar no trabalhador uma nova leitura de mundo, de trabalho e de vida. Sua prática é embasada no objetivo de desenvolver e avaliar continuamente uma proposta de educação abrangendo o ensino fundamental e médio (I e II graus), centrada na realidade sociocultural dos servidores técnico-administrativos da UFSC, tendo em vista o seu desenvolvimento pessoal e profissional.

O programa em questão está organizado em níveis diferenciados de ensino assim distribuídos:

- Nível de Alfabetização – destina-se aos servidores ainda não iniciados no processo de alfabetização;
- Nível Intermediário – cuja equivalência escolar abrange 2ª e 3ª séries do I grau, destina-se aos servidores já iniciados no processo de alfabetização;
- Nível I – atende os servidores cujo conhecimento e/ou frequência escolar esteja equiparada a 4ª série do I grau;
- Nível II – atende aos servidores com equivalência à 5ª e 6ª séries;
- Nível III – este conclui o I grau, reunindo em si as 7ª e 8ª séries do I grau;
- Nível IV – destina-se aos servidores que já terminaram o I grau;
- Nível V – reúne os servidores que cursaram a 1ª, 2ª e 3ª séries do II grau sem tê-las completado.

Os níveis de alfabetização, intermediário e Nível I correspondem às séries iniciais do I grau, ou seja, de 1ª a 4ª série, nas quais o currículo estrutura-se por atividade, sendo trabalhado por um único professor.

Os níveis II e III correspondem às séries finais do I grau (5ª a 8ª séries) e os Níveis IV e V correspondem às 3 (três) séries do II grau, estando o currículo organizado por áreas de estudos, compreendendo um professor para cada disciplina que compõe a área.

O número de alunos servidores por turma, em cada nível, não excede a 20 (vinte).

As disciplinas oferecidas nos níveis II e III do I grau e no IV e V do II grau serão as mesmas para cada grau, variando apenas o nível de aprofundamento em que serão trabalhadas.

Para que esta sistemática dê os resultados desejados é necessária a integração entre professor e o inter-relacionamento entre as disciplinas do programa, princípio norteador deste, sendo buscado através de reuniões de estudo sob a orientação das coordenações administrativas e psicopedagógica a realizar-se semanalmente durante todo o desenvolvimento do programa. Desta forma, mesmo os níveis II, III IV e V, cujo ensino estrutura-se por área/disciplina com um professor para cada disciplina, assegura-se a unidade do conhecimento pelo constante resgate dos saberes específicos de cada área, a ser permanentemente realizado pelos professores, pelo fato de as diferentes áreas terem por ponto de partida a realidade do aluno, ou seja, o trabalho por eles desenvolvidos na UFSC.

Os níveis correspondentes às séries iniciais do I grau, dada a sua estrutura, tem o seu currículo integralizado a cada semestre.

A oferta das disciplinas desenvolvidas nos níveis de ensino correspondentes às 5ª, 6ª, 7ª e 8ª séries do I grau e às 3 (três) séries do II grau são norteadas pelas necessidades demonstradas pela maioria dos alunos, face a análise do aproveitamento escolar, verificado semestralmente.

O conteúdo programático desenvolvido neste programa segue a orientação do programa dos Exames Supletivos de Educação Geral de I e II

graus do Estado de Santa Catarina – 1994/1995 – embasado na Proposta Curricular do Estado/1998.

Cabe considerar, ainda, que além da avaliação e acompanhamento permanente da produção do aluno-servidor, este programa considera, também, a frequência e o aproveitamento do mesmo, apurados a partir de critérios estabelecidos pelo grupo de professores, coordenação psicopedagógica, administrativa e dos resultados da auto-avaliação dos alunos.

Para tanto, podem ser utilizados instrumentos como verificações escritas, observação dirigida e espontânea, trabalhos, fichas de acompanhamento, entre outros.

Os certificados de conclusão do grau são expedidos pela coordenação geral do PREPESUFSC, mediante análise do parecer conclusivo dos professores frente aos resultados da avaliação.

5.2.2 Programa de Gestão Universitária – PROGEU

Partindo do preceito que uma universidade é uma instituição complexa, necessitando uma administração altamente especializada para uma eficiente gestão, o DRH procurou desenvolver um curso que aborda exatamente características, em um nível mais avançado, que pudessem nortear a administração universitária para um futuro promissor.

Em parceria com o Núcleo de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária – NUPEAU do curso de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Ciências da Administração do Centro Sócio Econômico da UFSC, criou-se o Programa de Gestão Universitária (PROGEU), o qual tem a finalidade de aperfeiçoar e ampliar a capacidade profissional dos servidores técnico-administrativos e docentes da UFSC, preparando-os para os desafios que as universidades estão enfrentando hoje e que enfrentarão no futuro.

Por se tratar de um programa voltado às pessoas que trabalham em instituições complexas, como é o caso das universidades, o PROGEU é estruturado de modo a possibilitar a permanente atualização e busca da excelência na área de gestão universitária.

O PROGEU tem o objetivo de propiciar aos servidores técnico-administrativos e docentes a formação de natureza eclética, preocupada com o desenvolvimento de uma visão holística e global dos fenômenos e processos administrativos, bem como capacitar os mesmos para assumir funções de direção e chefia nos diversos níveis hierárquicos da UFSC.

Para participar do PROGEU o servidor técnico-administrativo tem que possuir, pelo menos o II grau completo.

O PROGEU se divide em dois tipos de cursos:

- a) Curso de Atualização (Aprimoramento) – com carga horária de 150 horas/aula assim distribuída: Redação (30hs); Desenvolvimento Comportamental (15hs); Sistema de Recursos Humanos (30hs); Sistema de Materiais e Patrimônio (15hs); Sistema Acadêmico (15hs); Sistema Aplicada à Administração (15hs); Legislação Básica Aplicada ao Serviço Público (15hs) e; Noções Gerais de Orçamento e Finanças (15hs).

- b) Curso de Especialização – com carga horária de 495 horas/aulas assim distribuídas: Estrutura e Funcionamento do Ensino Superior (30 hs); Planejamento Estratégico em Universidades (30hs); Teoria Organizacional (30hs); Comportamento Humano nas Organizações (30hs); Administração de Recurso Humanos (30hs); Administração Financeira e Orçamento (30hs); Administração Acadêmica (30hs); Programa de Qualidade em Universidades (30hs); Avaliação Institucional (30hs); Direito Administrativo (30hs); Financiamento do Ensino Superior (30hs); Sistema de Informações (30hs); Seminário (15hs); Tomada de Decisão nas Universidades (30hs); Mudança Organizacional nas universidades (30hs) e; Metodologia de Ensino Superior (60hs).

As aulas são ministradas três vezes por semana, durante o horário de expediente, tanto no curso de atualização como no de especialização.

O processo de seleção dos candidatos é feito com base na análise dos currículos e entrevistas, tendo prioridade na classificação candidatos que ocupam cargos com funções de direção e chefia.

O PROGEU é desenvolvido e coordenado por professores da UFSC e instituições de renome na área de Administração Universitária do país.

5.2.3 Programa Pré-Vestibular

O ser humano deve sempre buscar o crescimento profissional, enriquecendo-se cada vez mais, e a instituição no qual ele está inserido deve incentivá-lo e apoiá-lo nessa investida.

Ter o II grau completo já não é uma formação adequada e suficiente para o homem que pretende ser competitivo no mercado, o próximo passo necessário é o alcance de uma formação em nível de graduação. O acesso a uma universidade ocorre mediante vestibular, uma prova de seleção muito disputada, ainda mais levando em consideração os diversos cursinhos pré-vestibulares privados que desenvolvem técnicas e programas acadêmicos totalmente direcionados para a aprovação de seus alunos nos vestibulares.

Frente a essa realidade o servidor técnico-administrativo poucas chances têm, uma vez que não disponibiliza de tanto tempo e nem de condições financeiras próprias para frequentar estes cursinho preparatórios, além também dos servidores, em sua maioria, estarem por muito tempo estagnados, sendo necessário uma metodologia de aprendizado mais direcionada a eles.

Com essa preocupação o DRH criou o Programa de Preparação para o Vestibular. Surgido no segundo semestre de 1999, através da Portaria 1227/DRH/99, o programa tem como finalidade preparar os servidores da UFSC, bem como seus dependentes para ingressarem no curso superior.

O programa consiste na revisão do ensino médio, sendo o curso ministrado por professores licenciados (graduados), mestres e doutores, todos integrantes do quadro da UFSC, incluindo os aposentados.

As aulas são ministradas nas salas de aula dos diversos centros da UFSC, no horário das 18:30 às 21:30hs.

O curso é composto pelas seguintes disciplinas: Português, Matemática, Física, Química, Biologia, Língua Estrangeira (Inglês ou Espanhol), História e Geografia.

O programa é totalmente gratuito, inclusive as apostilas de todas as disciplinas, que são elaboradas pelos respectivos professores e editadas pelo DRH.

5.2.4 Oficinas

Um outro projeto da UFSC, no qual procura capacitar os servidores técnico-administrativo da instituição são as Oficinas, curso da área de informática coordenados pela Secretaria Extraordinária de informática – SEI.

O projeto Oficinas foi criado em 1999, com o objetivo maior de atender o corpo docente da UFSC, objetivando que os mesmos pudessem aperfeiçoar-se na área da informática frente ao fato do corpo docente, em muitos casos estarem mais a frente do que o docente. Porém o que verificou-se foi uma grande procura por parte dos servidores técnico-administrativos, principalmente os da área administrativa.

Localizado no Centro, nas dependências da extinta delegacia do MEC, a estrutura física é composta por 03 (três) laboratórios equipados com 22 micros computadores multimídia, 01 (um) secretaria administrativa, 01 (um) auditório com capacidade para 100 (cem) lugares e 01 (um) sala de reunião. A secretaria é responsável pelo planejamento e organização do trabalho administrativo. Junto a esta, atuam 03 (três) servidores técnico-administrativos e 03 (três) bolsistas do curso de graduação.

O projeto Oficinas não tem a finalidade de ministrar treinamentos, mas sim, promover aperfeiçoamento constante a sua clientela alvo (professor e servidores da UFSC), visando ampliar experiências e conhecimento e, conseqüentemente, contribuir para o desenvolvimento da cultura da informática no âmbito da UFSC, ou seja, os aulas não são exatamente um curso completo,

mas uma iniciação capaz de proporcionar, ao aluno, condições futuras de desenvolvimento na área de informática. As oficinas fornecidas são: Windows 98; Word 97; Internet Explorer 4.0; Excel 97; Excel 97 Avançado; PowerPoint 97; FrontPage 98 (HomePage); Corel DRAW 8.0; Access 97; Access 97 Avançado; Photo Shop 5.0; Delphi 3.0; Visual Basic 5.0; AutoCad R14; 3D Studio Max; PageMaker 6.5; Linux (Instalação/Config); Linux (Utilização).

O público alvo das oficinas é constituído, em primeira instância, dos professores e servidores técnico-administrativos da UFSC, e em segundo plano, quando sobram algumas vagas as mesmas são disponibilizada para acadêmicos em carência financeira e/ou bolsistas da UFSC, sendo este último somente na forma de indicação da chefia a qual estão submetidos.

Os instrutores são selecionados dentre os alunos da pós-graduação, através do Núcleo de Projetos em Informática – NPI – Empresa Júnior do curso de Ciências da Computação da UFSC. Os mesmos recebem um documento contendo orientações de como proceder a realização das Oficinas.

As aulas são ministradas no período matutino e vespertino, e o curso tem, em média, 10 (dez) horas/aulas. A curta duração da carga horária está diretamente relacionada à filosofia do programa, a qual prevê que o aluno, auxiliado por um instrutor, seja o responsável pela construção do seu conhecimento. Portanto, em contrapartida, para compensar a redução do tempo de permanência do aluno em laboratório é colocado à disposição do mesmo um “Suporte Técnico”, que visa prestar o apoio às possíveis dificuldades encontradas durante e/ou após o término das oficinas.

O Suporte Técnico é oferecido aos alunos por meio de assessoramento prestado por uma equipe de monitores, até o limite de três horas para cada hora/aula ministrada em laboratório. Ele ocorre na sede do projeto Oficinas ou junto ao NPI, no campus universitário, através de telefone, e-mail ou pessoalmente com hora marcada. No ano passado o Suporte Técnico também era fornecido através da Home Page do Projeto, porém por falta de uma pessoa qualificada para manter no ar este tipo de suporte, no segundo semestre de 2000, ele se encontra desativado.

5.3 Grau de Satisfação dos Servidores Técnico-Administrativos

A primeira parte da entrevista procurou verificar se o entrevistado conhecia o Departamento de Recursos Humanos da UFSC, sobre a sua finalidade e, principalmente, sobre os cursos promovidos.

No grupo mais elevado verificou-se um pleno conhecimento do respectivo departamento, demonstrando uma correta compreensão da finalidade dos mesmos, porém no grupo menos elevado a realidade foi outra, apesar de todos conhecerem o DRH, identificando-o, em sua maioria, como um setor da universidade responsável pela folha de pagamento e pelos serviços de dispensa, afastamento, entre outros serviços de interesse do servidor, conforme um depoimento coletado:

“...o departamento de recursos humanos é o lugar da universidade onde se cuida das coisas de interesses das pessoas que trabalham na UFSC... é onde se paga o salário da gente...”

É possível verificar, no grupo menos elevado, uma visão próxima do complexo que o DRH realmente é, ou seja, as pessoas desse grupo entrevistadas relacionam o respectivo departamento com atividades relacionadas a área humana, porém não possuem uma compreensão de todas as responsabilidades que o mesmo exerce.

Analisando como o curso, no qual o servidor esta ou esteve realizando, foi divulgado para o mesmo, observou-se que no curso do PREPESUFSC, tanto o próprio servidor como a respectiva chefia, foram informados pelo DRH, ao servidor foi feito na forma de um convite de participação e a chefia na forma de notificação e solicitação de incentivo ao servidor.

No PROGEU e o curso preparatório para o vestibular, a informação chegou através de informativos internos da UFSC, folders de divulgação e colegas da própria instituição.

Nas oficinas a grande maioria soube diretamente por correspondência, pois a administração do programa envia uma carta de divulgação para cada professor e servidor técnico-administrativo da UFSC.

O motivo da participação dos servidor nos cursos tem diferentes abordagens para cada tipo de curso. No PROGEU identifica-se a preocupação em poder melhor executar as tarefas do dia-a-dia na universidade, assim como também a consciência de que é preciso acompanhar as mudanças, sendo necessário uma constante atualização, conforme pode-se interpretar quando um servidor deste curso afirma:

“...a sociedade está mudando muito rápido, por isso eu preciso acompanhar todo esse processo, se eu não me atualizar vou ficar pra trás e com isso posso perder muitas oportunidades, ..., com esse curso eu poderei me dar bem melhor na minha carreira na universidade...”

No PREPESUFSC o maior motivo da participação consiste na necessidade pessoal de cada servidor aprender a ler e escrever e/ou de obter a conclusão de um I e II grau completo.

“Eu sempre quis aprender o I grau, mas nunca tive oportunidade porque sempre tinha que trabalhar, mas agora com essas aulas posso fazer o I grau completo.”

Cabe observar que a grande maioria dos servidores participantes do PREPESUFSC, mediante a própria vontade em obter o I e II grau completo, apenas freqüentam estas aulas pelo fato de reunir pessoas com a mesma situações, ou seja, pessoas com idade mais avançada ao respectivo ensinamento e sob as mesmas condições de estagnação temporal.

Encontrou-se alguns casos que a freqüência neste tipo de curso ocorreu, inicialmente por pressão dos colegas de trabalho e dos familiares, porém com o decorrer do curso o servidor se conscientizou e criou gosto pelo mesmo.

No curso preparatório para o vestibular, os alunos motivam-se pela possibilidade de poder ingressar num curso de graduação, pois o mesmo pode

proporcionar-lhes não somente um maior grau de instrução como uma possibilidade maior de ascensão profissional (carreira) e conseqüentemente um maior retorno financeiro.

Assim como no PREPESUFSC, o curso preparatório para o vestibular também reúne participantes que sempre possuíram vontades próprias de darem início a um ensino de graduação, porém nunca tiveram oportunidades de se prepararem adequadamente para a prova de vestibular, seja pelo acesso organizado ao conteúdo ou pela condição prática de freqüentar um curso pré-vestibular que fosse adaptado para as características próprias de pessoas que pararam, por um tempo considerável, os estudos.

Nas oficinas, onde são oferecidos os cursos na área de informática os participantes procuram adquirir conhecimentos básicos para poderem realizar as tarefas do dia-a-dia nos locais de trabalho na UFSC.

“... quase todas as informações que chegam e saem no meu setor de trabalho, passam pelo computador, se eu não aprender a mexer nele e usar os programas, o serviço não anda e eu fico sem função nenhuma.”

“Todo mundo, até os meus filhos já sabem mexer num computador. Eles fazem todos os trabalho de escola nele, e eu tenho que admitir que a qualidade do trabalho é bem melhor, ..., eu acredito que cada vez mais se vai depender do computador no futuro, no meu trabalho chegam um monte de correspondências por e-mail, por isso eu preciso aprender a informática para não ficar desatualizada e perdida.”

Como pode-se observar, no relato acima além de buscarem conhecimentos para a realização das tarefas diárias, o fato de manterem atualizados e o desejo de acompanharem a nova geração (os filhos) levam estes participantes a buscarem cada vez mais estes tipos de cursos.

Sobre o estímulo das chefias para que os participantes procurem estes cursos que visam o crescimento e atualização profissional dos servidores,

pode-se considerar com um completo apoio, ressalvo um depoimento que ainda indica uma resistência de alguns chefes na compreensão deste processo de educação, a citar:

“acho que meu chefe não gosta muito da minha presença neste curso, é porque ele ocorre durante o expediente e aí, as vezes eu não estou presente quando precisam de mim, mas ele tem que aturar, pois a universidade legaliza e apoia estes cursos.”

Verificando-se a opinião sobre algumas características dos cursos em prática tem-se:

- a) Programa de Educação Permanente para Servidores da UFSC – PREPESUFSC.
- Metodologia: Este item é considerado como adequado por todos os entrevistados, haja visto que as aulas tem a sua metodologia adaptada para o andamento das turmas;
 - Conteúdo: O conteúdo é considerado por alguns um pouco difícil e complicado, porém isto justifica-se pelo longo tempo de alguns participantes estarem longe de uma vida acadêmica, para outros, sendo estes a maioria, o conteúdo é considerado adequado e equivalente ao ensino de I e II grau normal.
 - Horário: A opinião sobre o horário é dividida, equilibradamente em duas frentes, se por um lado critica-se pelo fato do curso realizar-se no horário de expediente, por outro, valoriza-se pelo fato dele ser durante o dia, uma vez que vários destes servidores não participariam do respectivo curso se ele fosse realizado no período noturno, fora do expediente.
 - Professores: as respostas obtidas demonstraram um bom relacionamento entre professor e aluno-servidor, ressaltando o fato do professor ter a consciência que a turma reúne características especiais como a idade avançada e a dificuldade

em aprender depois de um longo tempo afastados do ambiente acadêmico.

b) Programa de Gestão Universitária – PROGEU.

- Metodologia: Não foi verificado qualquer crítica ao método da realização do curso, sendo importante ressaltar que os participantes tem a consciência da importância e do enorme enriquecimento educacional que este tipo de curso pode proporcionar em suas atividades funcionais na universidade;
- Conteúdo: O conteúdo é considerado de excelente qualidade, ressaltando alguns depoimentos que relacionaram o conteúdo com qualidade do corpo docente que sempre demonstrou-se atualizado e rico em exemplos práticos que auxiliam na compreensão;
- Horário: Neste item houve um maior questionamento, pois o mesmo se realiza durante o expediente, o que em alguns momentos prejudica o andamento das atividades funcionais dos participantes.
- Professores: Como citado no item do conteúdo, a satisfação quanto ao corpo docente tem sido demonstrada de forma bem positiva.

c) Pré-Vestibular.

- Metodologia: A metodologia neste item fica prejudicada pelo fato de ser necessário inserir um número muito grande de conteúdo num estreito período de tempo, não possibilitando, assim um reaprendizado adequado.
- Conteúdo: O conteúdo é criticado não pelo fato de ser complicado ou mal transmitido, mas sim por, novamente, ser em grande quantidade inserido num programa de curto espaço temporal.
- Horário: Pelo fato do curso ocorrer no período noturno, sem atrapalhar o horário de expediente, não há questionamento a

respeito, por outro lado, como o servidor-aluno trabalha 8 horas e depois ainda vai assistir 3 horas de aula, o mesmo sente-se cansado, o que prejudica, de certa forma, a desenvolver do servidor no trabalho e nos estudos para o vestibular;

- Professores: Os professores são considerados de qualidades e esforçados para conseguir transmitir o máximo de conteúdo no curto período de tempo, os servidores-alunos demonstraram-se satisfeitos com todos os professores.

d) Oficinas.

- Metodologia: Quanto a metodologia das oficinas verificou-se um alto nível de satisfação, haja vista que o aluno-servidor tem a oportunidade, de após a realização do curso manter um contato com o mesmo diante do suporte oferecido.
- Conteúdo: Neste ponto ocorreu uma certa crítica, pois a carga horária é reduzida, uma vez que não é finalidade das oficinas fornecer um curso, e sim uma oportunidade mais concreta do aluno-servidor aprender a lidar com este tipo de instrumento (informática), não sendo dessa forma interpretadas por todos participantes.
- Horário: Quanto ao horário, apesar de ser durante o expediente, não tem havido muitas reclamações, acredita-se que os ensinamentos tem suprido essa deficiência.
- Professores: Os professores, em seu processo de seleção, são avaliados quanto ao conhecimento e didática, e conseqüentemente, tem gerado uma satisfação positiva para os alunos-servidores.

Em nível de estrutura, como sala de aula e acessórios (quadro, temperatura ambiente, iluminação, entre outros) tem havido algumas críticas nos cursos do PREPESUFSC, PROGEU e Pré-Vestibular.

“... o que atrapalha as vezes é a estrutura da sala de aula, ..., tem umas que o ventilador faz barulho, aí é preferível deixar desligado, e por conseqüência fica calor,...”

“..., tem uma sala que a luz fica piscando, e não consigo me concentrar as vezes,....”

Já nas Oficinas a estrutura citada recebe elogios, pois as salas possuem mesas adequadas, micros individuais e modernos, ar condicionado, quadro branco, e instalação iluminaria nova e de qualidade.

Abordando a possível necessidade de outros cursos de interesse dos servidores técnico-administrativos, foi possível verificar alguns depoimento favoráveis a realização de cursos na área cultural e filosóficas.

“A UFSC poderia pensar em cursos que visassem o desestress do funcionário, as aulas de loga, por exemplo, ajudam a pessoa a ficar mais calma e isso ajuda muito no trabalho do dia-a-dia,...”

Na medida em que o servidor conclui um curso, e deste adquire novos conhecimentos, é natural do mesmo querer utilizar este novo aprendizado, ou seja, colocá-lo na prática e sentir que houve resultados, porém nesta fase o papel da chefia é muito importante, cabendo a este último a missão de não somente criar oportunidades para o servidor exercer os novos conhecimentos, como também reconhecer o valor da nova produtividade deixando o servidor ciente disso. Tal atitude vem a criar auto-estima do funcionário, criando um maior comprometimento com o trabalho como ainda, um estímulo para que ele procure cada vez mais aprimorar-se.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente capítulo tem por objetivo apresentar as conclusões relativas aos resultados do estudo, assim como as sugestões e recomendações decorrentes da pesquisa.

6.1 Conclusões

Neste estudo procurou-se verificar o grau de satisfação dos servidores técnico-administrativos em relação a política de capacitação da Universidade Federal de Santa Catarina. No segundo semestre de 2000, período na qual foi realizado a pesquisa, apenas estavam presentes os cursos considerados do tipo fixo, a defini-los como PROGEU, PREPESUFSC, Pré-Vestibular e Oficinas. Neste cursos foram explorados o grau de satisfação relacionados aos seguintes componentes: metodologia, conteúdo, horário, professores e estrutura física.

No item metodologia, todos os programas apresentaram um grau de satisfação positivo, ressaltando os programas do PREPESUFSC e Pré-Vestibular, onde o fato dos alunos serem pessoas com idade mais avançada em relação ao padrão deste nível educacional e, considerando ainda o longo período em que os mesmos alunos encontravam-se estagnados no que diz respeito a sala de aula e sistema escolar, que desenvolvem uma metodologia direcionada e adequada às características do aluno-servidor.

No item conteúdo, os programas apresentaram um satisfação positiva, porém no PROGEU, esta satisfação apresentou um maior grau, uma vez que o mesmo apresentava um conteúdo diretamente voltado para a gestão universitária, além de envolver servidores com nível educacional mais apurado (mínimo de II grau completo). Nos outro três programas o grau de satisfação foi um pouco menor, sendo no PREPESUFSC em função da cultura atual do servidor (idade avançada e estagnação sem atividade escolar), e no Pré-Vestibular e Oficinas em função da grande quantidade de informação compreendida num curto espaço de tempo.

Abordando a questão do horário, verificou-se, diferentes níveis de satisfação nos quatro programas em estudo, no PREPESUFSC foi referenciado o fato do curso ser realizado durante o expediente, o que por um lado pode ser negativo e por outro positivo, na medida em que reduziria-se o número de participantes se o mesmo fosse realizado no período noturno. No PROGEU a característica de ser realizado durante o expediente também foi citada, porém as oportunidades e conhecimentos adquiridos com este curso vem a suprir tal fator negativo. Se por um lado houve crítica quanto a realização destes programas no horário de expediente (diurno), no curso Pré-Vestibular foi identificado um outro ponto negativo, pelo fato do funcionário trabalhar 8 horas e depois ainda ter que assistir mais 3 horas de aula, considerando ainda mais algum tempo referente aos estudos fora de sala de aula, o aluno-servidor, nestas condições, depara-se com uma sensação, em muitas vezes, de exaustão e stress, acabando por repercutir negativamente em suas atividades funcionais e de relacionamento pessoal. Já nas Oficinas, apesar de ser durante o expediente, não houve qualquer identificação de insatisfação, pois o mesmo ocupa apenas 2 horas diárias e, onde o conhecimento adquirido supri esta possível deficiência. Apesar das diferentes críticas apresentadas, em geral o grau de satisfação tem sido bem positivo.

Nos quatro programas o item professores tem sido considerado com alto nível satisfatório, a citar que nos cursos do PREPESUFSC e Pré-Vestibular o corpo docente tem demonstrado uma compreensão da cultura atual do servidor (idade avançada e estagnação sem atividade escolar) e, conseqüentemente, se adaptado ao mesmo. No PROGEU os professores possuem um alto nível de referências e experiências curriculares, que os capacitam para proporcionar um aula de grande qualidade. Por último nas Oficinas, os professores já são selecionados, levando em consideração o nível de conhecimento e didática.

O último item estudado vem a ser a infra-estrutura Física dos cursos. Neste item, com exceção do programa de Oficinas, onde o nível de satisfação foi excelente, os outros três demonstraram várias críticas. Em razão de serem realizados nas dependências da UFSC, encontrou-se algumas observações quanto a alguns detalhes como iluminação, cadeiras de braço e

desconfortáveis, ambientes quentes, sistema de ventilação com muito ruído, entre outros fatores, que somados podem gerar um grau de insatisfação, porém o grau de satisfação neste item se encontra como positivo, principalmente pelo fato de estar sendo reconhecido o empenho da administração de, na medida do possível, procurar resolver estes fatores.

Em síntese, conclui-se que os servidores técnico-administrativos, que participaram dos programas de capacitação da UFSC, encontram-se satisfeitos com a política de capacitação de recursos humanos. Vendo dessa forma, um trabalho eficiente da UFSC, no que diz respeito a procurar qualificar e criar condições mais dignas para seus servidores em relação ao desenvolvimento pessoal e profissional do ser humano.

6.2 Recomendações

De acordo com os resultados do estudo realizado, sugere-se alguns pontos que poderão levar ao aprimoramento da política de recursos humanos da Universidade Federal de Santa Catarina.

Para que os programas de capacitação da UFSC tenham maior sucesso, é necessário que haja uma conscientização das chefias e direções, no sentido de estimular e reconhecer o trabalho do servidor após a realização de algum curso ou programa de capacitação.

Apesar dos cursos e programas de capacitação estarem alcançando números de participantes muito satisfatórios, ainda é um número muito baixo, isto ocorre em razão dos servidores técnico-administrativos não estarem plenamente conscientes da importância da capacitação pessoal, por isso é sugerido que a UFSC, incentive e crie esta conscientização, através de informativos, publicando matérias sobre o respectivo tema, solicitando a todas as direções e chefias que estimulem com mais freqüências seus subordinados entre outras estratégias que sejam possíveis.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1980.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Objetivos motivacionais e estilos de comportamento**. Revista de Administração, São Paulo, v. 13, p. 11-32, jan./mar., 1978.

BERNARDES, Ciro. **Sociologia aplicada à administração: o comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1984.

BERTERO, Carlos D. **Mudança organizacional e processo decisório**. Revista de Administração de Empresa. São Paulo, v. 16, nº 2, p. 29-41, 1976.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência: Como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BORDANAVE, Juan e Dias. **O que é participação**. 4 ed., São Paulo: Brasiliense, 1986.

CHAMPION, Dean J. **Sociologia das organizações**. São Paulo: Saraiva, 1985.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1981.

_____ **Recursos humanos: edição compacta**. São Paulo: Editora Atlas, 1994.

_____ **Gerenciando Pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CODA, Roberto. **Satisfação no trabalho e características das políticas de recursos humanos para executivos**. Tese de Doutorado. São Paulo, 1986.

CORADI, Carlos Daniel. **O comportamento humano em administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1985.

DESLANDES, Suely Ferreira; NETO, Otávio Cruz; GOMES, Romeu. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

FERNANDES, Eda Conde; BOOG, Gustavo G. **Gerência de Recursos humanos: obstáculos e oportunidades dos anos 80**. Revista de Administração. São Paulo, v. 13, nº 4, out./dez., 1983.

GETZELS, J. W. **A social psychology of education**. In: Lindzey, aronson. The hand book of social Psychology. 2 ed. N. Y: Addison Wesley Publishing, v. 5, 1969.

GRILLO, Antônio Niccoló. **Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias**. In Liderança e Administração na Universidade: Florianópolis: OEA-UFSC, 1986.

HERSEY, Paul, BLANCHARD, Kenneth. **Psicologia para administradores: a utilização de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1995. v. 2.

MATOS, Francisco Gomes de. **Estratégia de Empresa**. São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

MOTTA, P. R. **Planejamento organizacional: dimensões sistêmico gerências**. Porto Alegre: Fundação para desenvolvimento de Recurso Humanos, 1979.

RAMALHO, Newton Corrêa. **O fator humano na empresa: aspectos técnicos e gerenciais**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos; Brasília: Ed. Da Universidade de Brasília, 1977.

SBRAGIA, R., MAXIMILIANO, A. C. A. **Um estudo sobre os fatores condicionantes da motivação e satisfação no trabalho**. Revista de Administração, São Paulo, v.15, n.1, p7-17, Jan./mar. 1980.

SHEIN, Edgar H. **Psicologia organizacional**. 3 ed. Rio de Janeiro.: Prendice-Hall, 1982.

SILVA, Narbal. **Políticas de recursos humanos e satisfação de docentes numa instituição de ensino superior: o caso da Fundação de Ensino do Desenvolvimento do Oeste: Dissertação de Mestrado**. Universidade Federal de Santa Catarina, 1990.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento estratégico: a opção entre sucesso e fracasso empresarial**. São Paulo: Harbra, 1991.

TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos**. 4 ed., São Paulo: Brasiliense, 1985.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

WATHER Jr., William B., DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo. McGraw Hill do Brasil, 1983.

ZANELLI, José Carlos, SILVA, Narbal. **Programa de preparação para aposentadoria.** Florianópolis: Insular, 1996.

ZUCARELLI, Sérgio B. **Administração de recursos humanos na universidade.** In: Liderança e Administração na Universidade. Florianópolis: OEA-UFSC, 1986.

8 ANEXOS

- POLIALDEN PETROQUÍNICA S.A., em 17.08.94;
 - POLÍMETO INDÚSTRIA E COMÉRCIO S.A., em 18.08.94;
 - CPC - COMPANHIA PETROQUÍNICA CAMAÇARI, em 22.08.94;
 - EDM - ESTIRENO DO NORDESTE S.A., em 24.08.94;
 - NITROCARBONO S.A., em 24.08.94;
 - SALGEMA INDÚSTRIAS QUÍMICAS S.A., em 26.08.94; e
 - COMPANHIA QUÍMICA DO RECÔNCAVO S.A., em 26.08.94.
 go 2º - Esta Resolução entra em vigor na data da sua publicação, quando-se as disposições em contrário.

PETER GREINER
 Presidente em exercício

nºs 197 e 198/94)

Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
 Departamento de Recursos Materiais

DESPACHOS

alização de despesa com dispensa da licitação-Processo nº 091/94, à vista da instrução do Setor de Recursos Materiais e, em o da anulação do processo licitatório com o mesmo objetivo, com base no inciso IV, art. 24 da Lei 8.666/93 c/c o inciso I, art. 12 da 052/93, dispensa a licitação e autorizo a despesa no valor de R\$ 2,37 (dois mil, quatrocentos e oitenta e dois reais e trinta e sete avos), em favor da firma PROTEGE VIGILÂNCIA PATRIMONIAL LTDA, para prestação dos serviços de guarda e vigilância na DIPEQ/RN, durante os meses de julho a setembro de 1994.

Em 29 de junho de 1994

CARLOS ALBERTO PORTELA
 Chefe do DERE/NEZ

base nas peças que instruem o presente e de acordo com o disposto na Lei 8.666/93, art. 26, ratifico os procedimentos adotados pelo titular do DERE/NEZ, referente a dispensa de licitação e autorização da despesa no valor total de R\$ 3.482,37, em favor da firma PROTEGE VIGILÂNCIA PATRIMONIAL LTDA, para prestação dos serviços de guarda e vigilância na DIPEQ/RN, no período de julho a setembro/94, tempo julgado suficiente para a nova contratação através de processo licitatório, declarando a anulação do convite nº 01/94 (proc. nº 26.0456/94), que trata do assunto.

Em 30 de junho de 1994

THAIS MOREIRA DE O. GAYA
 Chefe do Departamento de Recursos Materiais
 Em exercício

nº 646/94)

SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL

Secretaria de Recursos Humanos

OFÍCIO-CIRCULAR Nº 34, DE 20 DE JULHO DE 1994

Dirigentes de Recursos Humanos dos órgãos da Administração Federal, das autarquias e das fundações públicas federais

Esta Secretaria de Recursos Humanos/SAF tem sido constantemente solicitada a prestar esclarecimentos acerca de atividades inseridas em sua área de competência, notadamente no que diz respeito à contratação por tempo determinado para atender a necessidade temporária de excepcional interesse público, nos termos do inciso IX, do art. 37 da Constituição Federal, cujos casos foram estabelecidos pela Lei nº 8.112 de 09 de dezembro de 1993.

Os questionamentos por parte dos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil-SIPEC, sinalizam a restrição imposta pela Lei nº 7.113, de 30 de setembro de 1993, que estabelece normas para as contratações de 3 de outubro de 1993, quanto à efetivação das referidas contratações, no período de 01.06.94 a 31.12.94.

Assim, à vista do princípio constitucional, comunicamos aos dirigentes de recursos humanos dos órgãos da Administração Federal, autárquica e fundacional não haver qualquer impedimento em se realizar as contratações previstas no art. 2º, da Lei nº 8.745, de 09 de dezembro de 1993.

ROBERTO VICTOR FAVARINO
 Secretário de Recursos Humanos

PORTARIA Nº 2.343, DE 20 DE JULHO DE 1994

O SECRETÁRIO DE RECURSOS HUMANOS DA SECRETARIA DA ADMINISTRAÇÃO FEDERAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, em virtude de delegação de competência outorgada pela Portaria SAF Nº 1.670, de 1º de julho de 1994 e considerando às inúmeras consultas formuladas pelos órgãos integrantes do Sistema de Pessoal Civil-SIPEC, relativas ao posicionamento de candidatos habilitados em concurso público, nas tabelas de que trata a Lei nº 8.460, de 17 de setembro de 1992, assim como objetivando unificar procedimentos no âmbito do SIPEC, resolve:

Art. 1º A nomeação de candidato, habilitado em concurso público, com vistas ao provimento de cargo público, far-se-á, sempre, na ordem da Classe e Padrão de cada nível, de acordo com os anexos II, III, IV, da Lei nº 8.460/92.

Parágrafo Único. Os atos de nomeação, baixados na vigência do citado ordenamento jurídico, em desacordo com as determinações constantes desta Portaria, deverão ser revistos e retificados, imediatamente.

Art. 2º Os casos omissos serão reolvidos por esta Secretaria de Recursos Humanos/SAF.

ROBERTO VICTOR FAVARINO

(Of. nº 474/94)

Ministérios

Ministério da Justiça

CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO

RESOLUÇÃO Nº 783, DE 5 DE JULHO DE 1994

Disciplina a aplicação de segunda placa traseira de identificação nos veículos dotados de dispositivo de engate para reboques.

O CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO, no uso da atribuição que lhe confere o art. 5º, inciso V, e tendo em vista o disposto no art. 38 da Lei nº 5.108, de 21 de setembro de 1966, que instituiu o Código Nacional de Trânsito, com as alterações introduzidas pelo Decreto-lei nº 237, de 28 de fevereiro de 1967, bem como as disposições dos arts. 93 a 100 do Regulamento do Código Nacional de Trânsito, aprovado pelo Decreto 62.127, de 16 de janeiro de 1968, e

CONSIDERANDO que a aplicação do dispositivo de engate para reboques provoca, em alguns modelos de veículos, o encobrimento da placa traseira de identificação, tornando impraticável o cumprimento do disposto nos arts. 83, inciso XX, do Código Nacional de Trânsito, e

CONSIDERANDO o que consta do Processo nº 37/94, e a deliberação tomada pelo Colegiado em sua Reunião de 5 de julho de 1994, resolve:

Art. 1º. Será obrigatório o uso de segunda placa traseira de identificação nos veículos em que a aplicação do dispositivo de engate para reboques resultar no encobrimento, total ou parcial, da placa traseira localizada no centro geométrico do veículo.

§ 1º. Não será exigida a segunda placa traseira para os veículos em que a aplicação do dispositivo de engate de reboques não cause prejuízo para visibilidade da placa de identificação traseira.

§ 2º. O cumprimento do disposto nesta Resolução não se aplica aos veículos em circulação internacional temporária, admitidos regularmente no Brasil.

Art. 2º. A segunda placa de identificação será aposta em local visível, do lado direito da traseira do veículo, podendo ser instalada no para-choques ou na carroceria, admitida a utilização de suportes adaptadores.

Parágrafo único. A segunda placa de identificação será lacrada na parte estrutural do veículo em que estiver instalada (para-choque ou carroceria).

Art. 3º. À placa de que trata o presente ato resolutivo aplica-se a legislação em vigor, especialmente o disposto na Resolução nº 754/91, CONTRAN, e na Portaria nº 19/91, DENATRAN, mantida a obrigatoriedade de iluminação.

Art. 4º. O descumprimento do disposto nesta Resolução sujeita o proprietário do veículo à multa prevista no art. 181, inciso XXX, alínea "I", do Regulamento do Código Nacional de Trânsito.

Art. 5º. As despesas com a confecção e instalação da segunda placa traseira correrão à conta do proprietário do veículo.

Art. 6º. Esta Resolução entrará em vigor a partir de 1º de janeiro de 1995.

ORESTES KUNZE BASTOS
 Presidente do Conselho

CARLOS EDUARDO CRUZ DE SOUSA LEMOS
 Relator

RESOLUÇÃO Nº 784, DE 12 DE JULHO DE 1994

Regulamenta o uso e estabelece requisitos para os vidros de segurança dos veículos.

O CONSELHO NACIONAL DE TRÂNSITO, no uso da atribuição que lhe confere o art. 5º, inciso V, da Lei nº 5.108, de 21 de setembro de 1966, que instituiu o Código Nacional de Trânsito, com as alterações introduzidas pelo Decreto-lei nº 237, de 28 de fevereiro de 1967, e o artigo 9º, inciso XVII, do seu Regulamento do Código Nacional de Trânsito, aprovado pelo Decreto nº 62.127, de 16 de janeiro de 1968, e

TITULAÇÃO

CAPÍTULO V

Da Progressão Funcional

Art. 23. A progressão funcional por titulação e qualificação dar-se-á de acordo com os seguintes critérios:

I — habilitação do servidor em cursos de educação formal (1.º, 2.º, 3.º e 4.º Graus), sem relação direta com o cargo ou emprego ocupado e que excede às suas exigências, dará direito a um nível;

II — os títulos que tenham relação direta com o cargo ou emprego ocupado e que excedam às suas exigências, considerados para esse efeito os cursos de treinamento ou educação formal e respectivas cargas horárias, previstos no Anexo III desta Portaria, darão direito ao número de níveis estabelecidos, para cada caso, no mesmo Anexo.

§ 1.º Os cursos que tenham relação direta com o cargo ou emprego do servidor deverão ter sua validade reconhecida pelo órgão de Recursos Humanos, com parecer prévio da CPPTA, para efeito da progressão por titulação.

§ 2.º Uma vez comprovada a realização de determinado curso para fins de progressão funcional, o mesmo não terá validade para efeito de novas progressões.

§ 3.º Na progressão funcional por titulação, poderão ser obtidos até 3 (três) níveis, dentro do mesmo Grupo, e até 5 (cinco) níveis, ao longo da vida funcional do servidor, em Grupos diferentes.

Art. 24. A progressão por mérito terá por base a avaliação de desempenho a ser realizada de acordo com as normas elaboradas pelo órgão de Recursos Humanos e aprovada pelo Conselho Superior competente da IFE.

TÍTULO IV

Das Disposições Gerais

CAPÍTULO I

Da Readaptação

Art. 25. A readaptação do servidor ocorrerá nos seguintes casos:

I — por incapacidade, mediante laudo médico; e

II — por deixar de ser necessário, em órgão da IFE, seu cargo ou emprego, ou a própria Categoria Funcional a ele correspondente.

§ 1.º A incapacidade para o exercício do cargo ou emprego será comprovada por junta médica oficial, podendo ser definitiva ou temporária.

§ 2.º Na hipótese do inciso II, "in fine", a extinção da Categoria Funcional dar-se-á mediante portaria do dirigente máximo da IFE, ouvidos o órgão de Recursos Humanos e a CPPTA.

§ 3.º A readaptação será efetuada para cargo ou emprego de valor salarial equivalente ao percebido e de atribuições compatíveis com as aptidões do servidor, desde que atendidos os pré-requisitos básicos do novo cargo ou emprego.

Art. 26. Os procedimentos necessários à readaptação do servidor serão promovidos pelo órgão de pessoal da IFE.



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
CEP. 88049 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
TEL. (0482) - 31-9000 - TELEX: 0482 240

1

EDITAL Nº 025/DP/91

A Diretora do Departamento do Pessoal da Universidade Federal de Santa Catarina, no uso de suas atribuições legais e estatutárias, e considerando o disposto no Art. 9º, Parágrafo Único da Resolução nº 121/CUn/90, TORNA PÚBLICO que os pesos dos fatores de avaliação de desempenho funcional para a etapa de avaliação a realizar-se em abril de 1991 serão os seguintes:

a) Grupo Ocupacional Nível de Apoio

FATOR	PESO DO FATOR	GRADUAÇÕES/VALORES							
		1(-)	1(+)	2(-)	2(+)	3(-)	3(+)	4(-)	4(+)
1 - Assiduidade	1	5	6	9	10	7	8	3	4
2 - Conhecimento do Trabalho	3	9	10	3	4	7	8	5	6
3 - Cooperação	2	3	4	9	10	7	8	5	6
4 - Iniciativa	2	9	10	5	6	3	4	7	8
5 - Interesse e Dedicção no Trabalho	3	3	4	5	6	7	8	9	10
6 - Pontualidade	1	9	10	3	4	7	8	5	6
7 - Relacionamento Interpessoal	2	5	6	9	10	3	4	7	8
8 - Rendimento no Trabalho	3	3	4	5	6	9	10	7	8
9 - Responsabilidade	3	7	8	9	10	5	6	3	4
10 - Zelo com materiais e equipamentos	2	5	6	7	8	3	4	9	10

Wwl



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
 CEP. 88049 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
 TEL. (0482) - 31-9000 - TELEX: 0482 240

b) Grupo Ocupacional Nível Médio

FATOR	PESO DO FATOR	GRADUAÇÕES/VALORES							
		1(-)	1(+)	2(-)	2(+)	3(-)	3(+)	4(-)	4(+)
1 - Assiduidade	1	7	8	9	10	5	6	3	4
2 - Conhecimento do Trabalho	3	7	8	5	6	9	10	3	4
3 - Cooperação	2	5	6	9	10	7	8	3	4
4 - Iniciativa e Criatividade	2	3	4	9	10	7	8	5	6
5 - Org. no Trabalho	3	3	4	5	6	7	8	9	10
6 - Pontualidade	1	9	10	5	6	7	8	3	4
7 - Qualidade do Trabalho	3	5	6	9	10	7	8	3	4
8 - Relacionamento Interpessoal	2	9	10	7	8	5	6	3	4
9 - Responsabilidade	3	3	4	9	10	7	8	5	6
10 - Zelo com materiais e equipamentos	2	7	8	3	4	5	6	9	10

c) Grupo Ocupacional Nível Superior

FATOR	PESO DO FATOR	GRADUAÇÕES/VALORES							
		1(-)	1(+)	2(-)	2(+)	3(-)	3(+)	4(-)	4(+)
1 - Assiduidade	1	9	10	7	8	3	4	5	6
2 - Conhecimento do Trabalho	3	9	10	5	6	7	8	3	4
3 - Cooperação	2	3	4	9	10	5	6	7	8
4 - Iniciativa e Criatividade	2	7	8	3	4	5	6	9	10
5 - Planej. e Org. no Trabalho	2	3	4	9	10	5	6	7	8
6 - Pontualidade	1	7	8	3	4	9	10	5	6
7 - Qualidade do Trabalho	3	9	10	5	6	3	4	7	8
8 - Relacionamento Interpessoal	2	7	8	3	4	9	10	5	6
9 - Responsabilidade	3	5	6	7	8	3	4	9	10
10 - Senso Crítico	3	3	4	9	10	5	6	7	8

WV



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
 CAMPUS UNIVERSITÁRIO - TRINDADE - CAIXA POSTAL 476
 CEP. 88049 - FLORIANÓPOLIS - SANTA CATARINA
 TEL. (0482) - 31-9000 - TELEX: 0482 240

d) Grupo Ocupacional Nível Gerencial

FATOR	PESO DO FATOR	GRADUAÇÕES/VALORES							
		1(-)	1(+)	2(-)	2(+)	3(-)	3(+)	4(-)	4(+)
1 - Assiduidade	1	3	4	7	8	5	6	9	10
2 - Capac.de Análise e Crítica	3	9	10	3	4	5	6	7	(8)
3 - Comunicação	1	9	10	7	(8)	3	4	5	6
4 - Conhecimento do Trabalho	3	7	8	5	6	9	10	3	4
5 - Desenvolvimento dos Subordinados	2	5	6	9	10	3	4	7	8
6 - Direção e Controle	3	3	4	9	10	5	6	7	8
7 - Liderança	2	9	10	5	6	7	8	3	4
8 - Planej. e Organização do Trabalho	2	3	4	9	10	7	8	5	6
9 - Responsabilidade	2	7	(8)	5	6	9	10	3	4
10 - Tomada de Decisão	3	5	6	3	4	7	(8)	9	10

OBS. A ordem das graduações é a constante das fichas de avaliação.

A avaliação pela chefia imediata terá peso 6(seis) e a auto-avaliação peso 4(quatro).

Florianópolis, 22 de março de 1991.


 Maria Teresa Gomes Keunecke Ribeiro