



IV Colóquio Internacional sobre  
Gestão Universitária na América do Sul

Florianópolis, 8, 9 e 10 de dezembro de 2004



## **DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS EM UMA UNIVERSIDADE MULTICAMPI**

Emília Maria Gaspar Tóvoli

Diretora Técnica Administrativa da Faculdade de Ciências e Letras – Universidade  
Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – UNESP  
Araraquara, SP - Brasil.

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo principal descrever e analisar aspectos envolvidos no processo de qualificação dos servidores técnico-administrativos de uma universidade multicampi - a Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” – UNESP”.

A partir de uma percepção relacionada à atuação dos órgãos de recursos humanos da instituição, mais voltada às questões burocráticas em detrimento das atividades destinadas ao desenvolvimento dos servidores, a pesquisa foi desenvolvida em dez Unidades Universitárias da Unesp e evidenciou a ausência de elementos fundamentais para a implementação de um processo permanente de qualificação do corpo técnico-administrativo como um adequado aparato burocrático e a atuação estratégica do órgão central de recursos humanos.

### **ABSTRACT**

The present work has a major goal to describe and to analyse the aspects involving the qualification process of technician administrative servitors from a multicampi university - Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho” - UNESP.

Starting from a perception related to the institution’s human resources actuations and turning back to bureaucratic matters due to activities assigned to servitors; the research was developed in ten University Units of UNESP and showed up the lack of fundamental elements to implement a permanent process of the technician administrative corporation qualification with a suitable bureaucratic apparatus and the strategic action from the central human resources organization.

## Índice

1. Introdução.....	3
2. A Unesp – breve histórico e apresentação.....	6
3. Gestão de pessoas e Políticas institucionais.....	7
4. Percepção dos servidores técnico-administrativos sobre a política de recursos humanos da UNESP.....	9
5. Conclusões.....	12

### Referências Bibliográficas

## Introdução

Identificados como principal e mais valioso elemento das organizações os recursos humanos têm sido objeto de inúmeros estudos que buscam modelos de gestão mais adequados às necessidades decorrentes do avanço tecnológico, de incessantes mudanças e da crescente complexidade das relações humanas e de trabalho, característicos do mundo contemporâneo.

No âmbito da administração pública, sobrepõem-se às pressões do ambiente externo, as dificuldades decorrentes de especificidades estruturais e organizacionais e do aparato legislativo, que no intento de disciplinar, garantir a ética e a igualdade de direitos e obrigações, torna a administração morosa e presa a padrões organizacionais ultrapassados, gerando muitas vezes um descompasso entre as práticas de gestão e as necessidades institucionais. No que se refere à gestão de recursos humanos pode-se observar poucas ações efetivas para qualificação dos quadros, desenvolvimento de uma visão de conjunto e superação das barreiras burocráticas. Segundo Lessa (2000), a organização burocrática influencia o comportamento das pessoas, com sua característica de edificação das metas e tarefas dentro de relações estáveis e duradouras e operações padronizadas, desprezando o uso da inteligência dos trabalhadores na busca de novos modelos de gestão. Configura-se dessa forma o conformismo nos diversos níveis hierárquicos e uma atuação limitada, quase que exclusivamente, ligada aos ajustes operacionais, à solução de problemas pontuais e à continuidade da aderência inflexível às normas.

Para Monteiro (1995, p xviii), o servidor público brasileiro observa as necessidades contemporâneas e angustia-se frente às dificuldades oriundas das normas, especificações e regulamentos. Na verdade, segundo o autor, configuram-se “prisões mentais” associadas aos empecilhos encontrados pelos servidores públicos ao tentar implementar mudanças rumo à modernidade. “[...] a cada nova idéia; a cada saída encontrada, surge sempre algo acorrentando, impedindo, dificultando as mudanças mais radicais”.

Tais dificuldades parecem gerar, no servidor público, comportamentos caracterizados pela acomodação e superficialidade e, principalmente, pelo ceticismo quanto à possibilidade de mudar, conduzindo grande parte das instituições públicas à centralização de seus objetivos na execução sistemática e padronizada de processos técnicos para cumprimento de rotinas burocráticas.

Considerando os tipos de instituições públicas, a Universidade destaca-se pela sua missão, não apenas no âmbito da produção e da disseminação do saber, por meio do ensino, da pesquisa e da prestação de serviços à comunidade, mas principalmente enquanto formadora de gerações, participando, segundo Chauí (2000), da construção de valores e indo além da compreensão do mundo como ele é para buscar o entendimento de como ele deveria ser.

Grillo (1987) verifica, entretanto, que as universidades públicas brasileiras, embora consideradas como centros de excelência e saber apresentam algumas deficiências associadas à ausência de diretrizes inovadoras na formulação de políticas de recursos humanos. Consta o autor (1996) que, na prática, a ausência de um modelo administrativo adequado às especificidades e a elevada complexidade das universidades — diversidade de departamentos e áreas de conhecimento, múltiplos e especializados objetivos voltados para a geração e difusão do conhecimento — têm gerado a ineficiência da administração universitária, impedindo a oferta de condições básicas para o funcionamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão de serviços à comunidade.

De fato, a Universidade, particularmente no que se refere às suas atividades técnicas e administrativas, apresenta-se voltada à sua própria estrutura organizacional, em detrimento de uma visão mais ampla direcionada à consecução de sua missão.

Nesse sentido, a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” — UNESP — não constitui uma exceção. Ao mesmo tempo em que forma recursos humanos para o exercício da investigação científica (humanista e tecnológica) apresenta contradições, como a ausência de uma estratégia organizacional voltada à modernização de sua administração e ao desenvolvimento profissional de seu corpo técnico-administrativo, muito embora possam ser observados avanços e investimentos nesse setor ao longo do tempo.

Após o advento da autonomia das universidades estaduais paulistas em 1989 e a conseqüente ruptura com um modelo onde predominava a total dependência do Estado, a Unesp passou a decidir sobre investimentos, gerenciar seu orçamento e a adotar medidas destinadas a reorganizar sua estrutura organizacional.

No que se refere ao desenvolvimento do corpo técnico-administrativo foi implementado a partir de 1998 um Plano de Carreiras, um Sistema de Avaliação de Desempenho, institutos legais para promoção e acesso a novas funções, além de ações isoladas realizadas nas Unidades Universitárias, voltadas à qualificação dos servidores. Entretanto, tais medidas não parecem estar sendo suficientes para o entendimento da atividade técnico-administrativa como parte de um projeto coletivo e amplo.

O corpo docente é responsável pela atividade-fim da Universidade e dispõe de uma carreira estruturada, tendo na própria qualificação a condição primeira para o exercício de suas funções. Já os servidores técnico-administrativos, responsáveis pela atividade-meio, inseridos nesse ambiente de extrema valorização do saber, apresentam-se envolvidos por uma dinâmica de trabalho centrada na execução sistemática de processos técnicos e no cumprimento de rotinas burocráticas. Esta lhes proporciona uma visão reducionista da missão da Universidade, um entendimento não declarado, porém revelado na prática de diversas atividades-fim: acadêmicas, administrativas, operacionais e técnicas. As características de funcionamento e o relacionamento dos diversos conjuntos de atividades, associados à ausência de uma política de recursos humanos, destinada ao corpo técnico-administrativo, parecem ter provocado na atividade-meio o que se poderia chamar de um “descolamento” da atividade-fim, impedindo-a de contribuir adequadamente para a excelência do ensino, da pesquisa e da prestação de serviços à comunidade.

Tais condições não podem, portanto, ser atribuídas apenas à acomodação ou conservadorismo dos servidores, como poderiam sugerir análises simplistas. Embora tais comportamentos também possam estar presentes, uma das questões principais parece estar de fato na cultura instalada ao longo dos anos que, voltada à estrutura interna da instituição, confunde os papéis das diversas instâncias e dificulta o alinhamento com os objetivos universitários.

Sendo a Unesp uma organização multicampi, a administração de seus recursos humanos se dá por meio dos órgãos locais das diversas Unidades Universitárias espalhadas pelo estado – as Seções Técnicas de Desenvolvimento de Recursos Humanos, que se reportam ao diretor da Unidade ao mesmo tempo em que são orientadas, controladas e coordenadas pelo órgão central localizado na Reitoria, na cidade de São Paulo – a Coordenadoria de Recursos Humanos. A distância entre as Unidades Universitárias e entre estas e o órgão central, bem como as particularidades de cada uma acarretam diversos tipos de dificuldades relacionadas a interação, ao alinhamento das ações e até mesmo ao custo operacional.

As atribuições e competências dessas instâncias administrativas, embora previstas e regulamentadas formalmente, parecem não ser integralmente desenvolvidas, sendo possível observar maior ênfase nas questões burocráticas, em detrimento de atividades destinadas a promover o desenvolvimento do corpo técnico-administrativo.

Assim, estabeleceu-se como objetivo deste trabalho identificar, mediante a análise das atribuições formais e dos depoimentos dos servidores, possíveis entraves limitadores do desenvolvimento de ações permanentes para a qualificação do corpo técnico-administrativo decorrentes, principalmente, da estrutura *multicampi*. Trata-se de um estudo preliminar que, em possibilitando uma análise da situação, poderá oferecer à Administração Central da Universidade elementos para a elaboração e implementação de uma política de desenvolvimento de recursos humanos para o corpo técnico-administrativo. Desta forma, pergunta-se: Quais são as limitações, os entraves que dificultam o desenvolvimento de ações permanentes para a qualificação do corpo administrativo da Instituição, na percepção do pessoal administrativo?

Optou-se neste trabalho pela pesquisa qualitativa, por considerá-la a mais adequada para esse tipo de abordagem, uma vez que busca responder a *questões particulares, trabalhando com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes... para compreensão das estruturas e instituições como resultados da ação humana objetivada*. (Minayo, 1994, p. 21 e 24).

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevista semi-estruturada com uma população que compreendeu dez servidores técnico-administrativos responsáveis por Áreas de Recursos Humanos de oito Unidades Universitárias da Unesp – Supervisores de Seção no caso dos órgãos locais e Coordenador ou responsáveis por grupos da Coordenadoria, no caso da Reitoria.

De acordo com os objetivos estabelecidos, a definição da amostragem teve como critérios a distância entre Unidades e Reitoria, e a diversidade de áreas de conhecimento. A investigação foi realizada conforme segue:

1. Coordenadoria de Recursos Humanos, localizada na Reitoria na cidade de São Paulo;
2. Instituto de Artes, a Unidade mais próxima do órgão central, também na cidade de São Paulo, cuja área de conhecimento está concentrada em Humanidades;
3. Faculdade de Engenharia de Ilha Solteira – a Unidade mais distante do órgão central de toda a Unesp a 700 Km de São Paulo, cujos cursos integram duas áreas de conhecimento: Exatas e Biológicas;
4. Faculdade de Ciências e Letras do Campus de Araraquara, a maior Unidade Universitária da Unesp em número de alunos, localizada no centro do estado de São Paulo a 270 Km da Reitoria, cujos cursos concentram-se na área de Humanidades;
5. Instituto de Química, localizado também no Campus de Araraquara, área de Exatas;
6. Faculdade de Ciências Farmacêuticas do Campus de Araraquara, área de Biológicas;
7. Faculdade de Odontologia - do Campus de Araraquara, área de Biológicas;
8. Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas – Campus de São José do Rio Preto, a 440 Km do órgão central, cujos cursos contemplam as três áreas de conhecimento: Humanidades, Exatas e Biológicas.

Após um primeiro contato por telefone, o pesquisador visitou as Unidades Universitárias e apresentou a proposta de estudo e objetivos do trabalho. Houve grande receptividade por parte dos servidores e solicitação de sigilo por parte de alguns.

## A UNESP – breve histórico e apresentação

A Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” – UNESP foi criada em 1976 com o agrupamento e reorganização dos Institutos Isolados de Ensino Superior criados ao longo das décadas de 1920 a 1960 em várias cidades do interior paulista, que foram então, transformados em Unidades Universitárias.

Dotada de autonomia didático-científica, administrativa, disciplinar e de gestão financeira e patrimonial desde 1989, a Unesp tem quase a totalidade de seu orçamento constituído por verbas repassadas pelo Governo do Estado de São Paulo com base em percentual fixo do imposto sobre Circulação de Mercadorias e de Serviços – ICMS. Seus 117 cursos de graduação e 127 programas de pós-graduação estão distribuídos por vinte e três cidades que abrigam 33 Unidades Universitárias, 25.738 estudantes de graduação, 9.204 alunos de pós-graduação e 1.980 alunos de ensino médio e técnico.

Seu quadro de pessoal é composto por 6.942 servidores técnico-administrativos e 3.364 professores.

Sua administração central é responsabilidade da Reitoria e de seus órgãos colegiados superiores. Como órgão executivo superintendente direto das atividades universitárias, a Reitoria, localizada na cidade de São Paulo, tem como titular o reitor, indicado, assim como o vice-reitor, pelo governador do estado a partir de uma lista tríplice de professores titulares da Universidade para exercer um mandato de quatro anos.

No que se refere aos órgãos executivos centrais, sua estrutura comporta: Reitoria, Pró-Reitoria de Administração, Pró-Reitoria de Graduação, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, Pró-Reitoria de Extensão Universitária e Assuntos Comunitários, Secretaria Geral, Assessoria Jurídica, Assessoria de Planejamento e Orçamento, Assessoria de Informática, Assessoria de Relações Externas, Assessoria de Comunicação e Imprensa, Coordenadoria Geral de Bibliotecas. Ligados diretamente ao Reitor há ainda dois órgãos assessores: Comissão Permanente de Avaliação e Grupo de Sistemas Corporativos.

Nas Unidades Universitárias a administração é exercida pela Diretoria e Congregação, este um órgão colegiado com funções deliberativas e normativas em matéria de ensino, pesquisa e extensão universitária. A base da estrutura das Unidades Universitárias são os departamentos que respondem diretamente pelo ensino e pela produção científica da Universidade, integrando, para efeito de organização didático-científica e administrativa, disciplinas afins de um campo de conhecimento. Sua administração é exercida pelo Conselho de Departamento, um órgão deliberativo que conta com a participação dos três segmentos da Unidade Universitária.

No que se refere ao apoio administrativo a UNESP possui uma estrutura organizacional comum a todas as Unidades Universitárias, com pequenas variações decorrentes de particularidades que, no decorrer do tempo, exigiram tratamento diferenciado. Os *campi* de Botucatu e Bauru, por exemplo, considerados “complexos” por integrarem várias Unidades Universitárias possuem, além das administrações individuais, uma “Administração Geral” responsável pelo gerenciamento das atividades comuns ao *campus*. Outros *campi* complexos como Araraquara e Rio Claro, não possuindo essa instância administrativa, gerenciam tais atividades por meio do Conselho Diretor, composto pelos diretores das Unidades e da Câmara Administrativa, esta composta pelos vice-diretores e diretores administrativos.

## Gestão de Pessoas e Políticas Institucionais

A preocupação com a gestão de pessoas sempre esteve presente nas instituições, evoluindo de um modelo que as considerava um dos recursos para atingir determinados resultados e, portanto as instrumentalizava, para um novo enfoque no qual passaram a ser consideradas na sua individualidade, como elementos estratégicos da organização. Não se trata, porém, de um processo totalmente absorvido e consolidado nas organizações, mas de um progressivo avanço que pode ser verificado de forma mais concreta em algumas organizações do que em outras.

Chiavenato (2003) observa que a expressão *gestão de pessoas*, por sugerir uma postura passiva e dependente, está sendo substituída pela expressão *gestão com pessoas*, ou seja, com parceiros que conduzem a organização aos seus objetivos. Em decorrência dessa evolução foram criados novos instrumentos e formas de lidar com as pessoas que buscam conciliar as necessidades individuais de realização profissional e de satisfação pessoal com os objetivos organizacionais. Foram criados então os planos de carreira, programas de desenvolvimento pessoal e profissional e diversos tipos de benefícios sociais (planos de assistência médica, vale transporte/alimentação, etc) e de incentivos como gratificações, prêmios por desempenho e produtividade, etc. A estrutura organizacional também se modificou: os antigos departamentos de pessoal rígidos e controladores, foram transformados em grandes áreas flexíveis, abertas e integradas às demais áreas, responsáveis por criar condições favoráveis à eficiência da organização e à satisfação de seus integrantes.

Não há, entretanto, conforme observa Chiavenato (2003), uma regra universal para a estruturação das áreas de recursos humanos, uma vez que se faz necessário considerar o contexto de cada organização, seus princípios, políticas e concepções acerca do homem e de sua natureza. Verifica o autor, que em organizações dispersas geograficamente, as áreas de recursos humanos podem atuar de forma centralizada por meio de departamentos distribuídos nas diversas unidades e subordinados a uma diretoria de recursos humanos central, o que por um lado proporciona maior uniformidade de funcionamento e de critérios, mas tem como desvantagem as conseqüências de uma comunicação à distância: morosidade nos processos de tomada de decisão e conhecimento superficial dos problemas locais por parte da diretoria central.

Outras organizações desse mesmo tipo atuam de forma mais descentralizada: os departamentos de recursos humanos localizados nas unidades reportam-se diretamente ao responsável local e recebem assessoria e consultoria do órgão central de RH, que nesse caso “planeja, organiza, controla e assessora os órgãos de recursos humanos” (p.169). Esse modelo tem a vantagem de possibilitar maior rapidez e adequação na solução dos problemas e a desvantagem da “heterogeneidade e diferenciação de critérios, à medida que são ajustados às necessidades locais”(p.169).

Referindo-se à atuação dos órgãos de recursos humanos, Chiavenato (2003) observa ainda, que a área de recursos humanos possui uma *responsabilidade de linha*, na medida em que faz com que cada gerente ou supervisor torne-se gestor de pessoas comandando ações, definindo processos e métodos de trabalho, avaliando o desempenho, recomendando treinamentos, etc. Por outro lado, possui também uma função de *staff*, de emissora de normas, diretrizes, que lhe possibilita avançar para além das atividades operacionais e burocráticas em direção à estratégia organizacional. Tanto num campo de atuação quanto

no outro, exerce uma função precípua a política de recursos humanos adotada pela organização.

Para Chiavenato (2003, p. 178), “*políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados*”. Os procedimentos adotados para tal fim são como “*cursos de ação predeterminados para orientar o desempenho das operações e atividades, tendo-se em vista os objetivos da organização*”.

A respeito das políticas de desenvolvimento de recursos humanos, destaca alguns aspectos principais que devem ser contemplados:

“a. critérios de diagnóstico e programação de preparação e reciclagem constantes da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização;

b. critérios de desenvolvimento de recursos humanos a médio e longo prazos, visando à contínua realização do potencial humano em posições gradativamente elevadas na organização; e

c. criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional através da mudança do comportamento dos participantes.” (Chiavenato, 2003, p.180).

Tratando especificamente da gestão pública, Nogueira (1998) ressalta a importância de se reconhecer previamente sua especificidade não apenas no que se refere à natureza jurídica e finalidades “não-lucrativas”, mas tendo em vista principalmente as consequências das decisões técnico-gerenciais que por impactarem na coletividade, exigem de seus gestores um conjunto de habilidades e conhecimentos específicos que lhes possibilitem ir além dos índices financeiros e econômicos para alcançar o desenvolvimento humano e a melhoria da qualidade para o cidadão.

O tempo de mudanças em que se vive hoje exige, segundo o autor, profissionais habilitados

“tanto para compreender as novas determinações do Estado e da sociedade quanto para adotar renovados estilos de trabalho, tanto para o manejo e a solução de volumes crescentes de informações quanto para a negociação com múltiplos atores socioinstitucionais e a dinamização do processo decisório” (*Ibidem*, p. 194).

Nesse sentido considera que uma política de recursos humanos, adequada à administração pública, deva antes de tudo promover uma radical conversão da postura e da mentalidade do servidor público em direção às exigências do mundo contemporâneo. Uma política que não se restrinja exclusivamente à formação técnica, mas possibilite uma atuação adequada a ambientes complexos, mergulhados em crises permanentes e “*desprovidos de paradigmas explicativos mais consistentes*”. (*Ibidem*). Em suma, uma política que possibilite formar gestores que não estejam presos aos limites da divisão intelectual do trabalho e da organização burocrática, mas que atuem verdadeiramente como líderes, “*capacitados para pesquisar, negociar, aproximar pessoas e interesses, planejar, executar e avaliar*” (*Ibidem*, p.190).

A esse respeito sugere a implementação de processos de qualificação permanente dos quadros, especialmente daqueles de nível superior para capacitá-los a desempenhar atividades de direção, liderança, coordenação e planejamento:

“Afim, os corpos burocráticos funcionam na medida em que dispõem de comando, de ‘cérebro’, de estrategistas. No caso do setor

público em que são numerosas e complexas as tarefas de coordenação, planejamento e investigação, a cúpula dirigente precisa ser reforçada e permanentemente valorizada, de modo a exponenciar seu peso estratégico específico”(Nogueira, 1998, p.201).

Por outro lado, o autor ressalta a urgência de se reformular os formatos organizacionais das instituições públicas no sentido de lhes proporcionar mais leveza, agilidade, inteligência e foco nas pessoas e resultados, a partir de quatro eixos:

1. Democratização radical, por meio de processos que possibilitem maior transparência, participação, agilidade legislativa, etc.
2. Constituição de um aparato burocrático ágil e flexível
3. Aparelhamento técnico e administrativo central qualificado para formular, implementar, monitorar e avaliar políticas institucionais;
4. Novas formas de refinanciamento e fortalecimento.

### **Percepção dos servidores técnico-administrativo sobre a política de recursos humanos da UNESP**

As entrevistas realizadas com os servidores técnico-administrativos dos órgãos de recursos humanos abordaram três tópicos e possíveis inter-relações entre eles: estrutura multicampi, atribuições formais/ações desenvolvidas pelos órgãos de recursos humanos; política de desenvolvimento de recursos humanos.

**1. Estrutura multicampi:** Os servidores entrevistados foram unânimes em não associar os problemas, por eles percebidos, ao modelo organizacional descentralizado e à estrutura *multicampi* da Unesp, que consideram adequados às características da universidade. Avaliaram que há um comprometimento da agilidade, grau de adequação na solução dos problemas, uniformidade de procedimentos e critérios, e comunicação, por dificuldades decorrentes de quatro fatores:

1. Despreparo técnico dos servidores da Coordenadoria e sistemas administrativos inadequados, pouca clareza das normas e ausência de uma política de recursos humanos (sete em 10 servidores);
2. Deficiências relacionadas à comunicação e integração entre órgão central e locais (sete em 10 servidores);
3. Despreparo técnico e problemas de gerenciamento nas STDARHS (quatro em 10 servidores);
4. Não absorção da descentralização por parte das Unidades que repassam os serviços para a CRH (quatro em 10 servidores).

**2. Atribuições formais e atuação dos órgãos de rh:** a respeito do desenvolvimento prático das atividades formalmente atribuídas a CRH e STDARHs, com exceção de um servidor que identificou o desempenho do papel estratégico da CRH nas ações relacionadas ao ADP<sup>1</sup>, todos os outros, inclusive os próprios servidores da Coordenadoria, observaram o não desenvolvimento efetivo desse papel. Na percepção de alguns a Coordenadoria “*trabalha apagando incêndios*”, (dois servidores) “*elaborando normas para corrigir necessidades*” (um servidor), “*fica mais no plano burocrático, administrativo*”.

---

<sup>1</sup> ADP – Acompanhamento do Desenvolvimento Profissional. É um sistema de avaliação de desempenho participativo aplicado anualmente aos servidores técnico-administrativos.

Dois servidores associaram essa deficiência à atual estrutura organizacional da Administração Central e a pressões políticas, sugerindo que a Coordenadoria deveria ser ligada diretamente ao Gabinete do Reitor.

No que se refere às atribuições das STDARHs e da CRH, todos os servidores reconheceram que as atividades administrativas se sobrepõem às demais. Os prazos para execução das atividades relacionadas a direitos como folha de pagamento, concessão de benefícios ou operacionalização de um concurso, por exemplo, e a possibilidade de prejuízos para os servidores e para a instituição, foram os principais motivos apontados (cinco em 10 servidores). As atividades voltadas ao desenvolvimento profissional dos servidores exigem na percepção dos entrevistados, especialização técnica e tempo para operacionalização (dois servidores).

Um servidor apontou problemas organizacionais e falta de estrutura para o desenvolvimento dessas atividades: poucos equipamentos, ausência de sistemas informatizados e de funcionários especializados em gestão de pessoas.

Um dos entrevistados discorreu a respeito da dificuldade do órgão central em lidar com uma “herança” que centraliza atividades em pessoas que quando deixam o cargo levam o conhecimento, paralisando a atividade que vinha sendo desenvolvida.

**3. Política de recursos humanos:** a maior parte dos servidores relatou não haver na Unesp uma política de rh (seis em 10 servidores), um servidor declarou não ter clareza a esse respeito. O levantamento das necessidades de treinamento é feito em todas as Unidades Universitárias e na Coordenadoria, por meio do ADP, que prevê ao final de cada ano a elaboração de um plano de desenvolvimento para cada servidor. Várias restrições, entretanto, foram feitas a esse respeito sugerindo que em alguns casos não se tem um real diagnóstico das necessidades.

**3.1 Definição de prioridades e prazos:** os relatos indicam que não há critérios ou definição de prioridades e prazos para programação dessas atividades. São considerados: demanda e custo, ou seja, procura-se atender às demandas solicitadas por um maior número de pessoas que possa ser custeado pela Unidade, ou ainda, que possa ser realizado com profissionais da instituição, sem custo (quatro em 10 servidores). Um servidor relatou que se tem feito apenas o básico, ou seja, o treinamento no próprio local de trabalho. Outro entrevistado declarou que a administração procura atender à medida que as pessoas solicitam. Dois servidores relataram apenas que não há essa classificação.

A definição de categorias ou áreas prioritárias foi apresentada pelos servidores a partir dos problemas existentes, isto é, verifica-se maior concentração de atenção nas áreas que ao apresentarem muitas dificuldades têm seus resultados comprometidos acarretando transtornos para a Unidade (seis em 10 servidores) Um entrevistado relatou a vinculação das prioridades ao plano diretor da Unidade e houve ainda um outro entrevistado que relatou ser considerada prioritária, em sua Unidade, a categoria de supervisores, tendo em vista sua responsabilidade com equipes e o atendimento ao público.

**3.2 Contingenciamento de recursos financeiros:** três entrevistados relataram haver, em suas Unidades, contingenciamento de recursos para treinamentos sendo que em uma delas a Área de Recursos Humanos não participa da decisão. Seis servidores declaram não haver tal reserva de recursos em suas Unidades. Na CRH um dos servidores relatou que as demandas são apresentadas no final de cada ano como proposta para o orçamento do ano seguinte, porém mesmo que esta seja aceita, a decisão ocorre a partir de uma avaliação feita na época oportuna.

**3.3 Avaliação de resultados dos treinamentos:** cinco dos entrevistados relataram não haver avaliação de resultados dos treinamentos. Os outros cinco citaram a presença de alguns instrumentos como formulários de avaliação de reação preenchidos ao

final do treinamento, que não possibilitam a identificação de resultados concretos nas atividades desenvolvidas pelo servidor, são utilizados para conhecer a avaliação que o servidor fez do evento. Um deles afirmou que em não havendo uma política de rh, há despreparo para sua operacionalização, além de não se ter para quem apresentá-la.

Todas as respostas relatam processos de observação espontânea dos resultados que permitem em todos os casos observar aspectos motivacionais, porém sem registros. O relato de um entrevistado associou a falta de acompanhamento à sobrecarga de trabalho, descontinuidade administrativa na Unidade e ausência de respaldo do órgão central: “Como não há política também não há acompanhamento. Muitas vezes se perde de vista [...] esse ano por exemplo, houve muitos concursos e interrompeu-se esse trabalho. Mudou a direção, não se sabe qual a política, não tem continuidade. Há um desestímulo que vem da Reitoria que não dá respaldo. Eu acho que deveriam haver duas seções: uma só para a parte funcional e outra só para desenvolvimento, concurso, etc.”

**3.4 Autonomia das áreas de rh:** a respeito da autonomia das áreas de recursos humanos para organização dos treinamentos, todos os servidores relataram possuir essa autonomia, com exceção de um servidor que afirmou depender totalmente do diretor administrativo para a programação de suas atividades. Um dos entrevistados relatou que apesar de possuí-la atualmente, a substituição do atual diretor administrativo poderá implicar na sua perda, conforme já ocorreu anteriormente.

**3.5 Papel dos órgãos de rh:** Com relação à atuação dos órgãos de recursos humanos como orientadores das demais áreas no que se refere à gestão de seus recursos humanos um entrevistado relatou que os demais supervisores da Unidade não vêm a área de rh como orientadora na área de recursos humanos. Geralmente é procurada apenas para fazer reclamações a respeito dos funcionários. Um servidor da Coordenadoria, por sua vez, manifestou sua dificuldade em acompanhar essa dinâmica nas Unidades: “Em algumas Unidades sim, mas é difícil responder porque a CRH não conhece a realidade *in loco* e isso interferiu no passado, na elaboração de normas adequadas. Aqui a distância geográfica interfere. A CRH precisaria de uma estrutura muito boa para fazer esse trabalho de diagnóstico, mas tem de lidar inclusive com dados maquiados que são enviados pelas Unidades a fim de não exporem suas fragilidades”.

Três entrevistados relataram que são procurados, porém não têm condições de ajudar, seja por falta de preparo ou de tempo.

**4. Considerações espontâneas dos entrevistados:** ao final da entrevista, respondendo à uma questão aberta os servidores apresentaram breves análises da situação atual das áreas de recursos humanos, apontando deficiências que estariam comprometendo o processo de qualificação do corpo técnico-administrativo. Tais deficiências podem ser resumidas nos seguinte tópicos:

- Ausência de qualificação, de comprometimento e de motivação dos servidores das áreas de rh;
- Inexistência de profissionais especializados como o psicólogo na área de rh;
- Despreparo dos supervisores em geral, em especial o preparo técnico;
- Ausência de critérios para identificação das reais necessidades de treinamento
- Indisponibilidade de recursos para o processo de qualificação;
- Poucas oportunidades de intercâmbio de experiências entre as Unidades;

Três relatos expressam ainda a preocupação dos entrevistados com o processo de qualificação: “Todo mundo quer [o treinamento], às vezes as pessoas querem mas na hora não têm compromisso com resultados. Como os recursos são poucos tenho muito medo de errar, empregar mal o recurso. Com relação aos supervisores é preciso que abram a cabeça para aceitar idéias novas dos subordinados que depois de treinados às vezes são barrados pelos supervisores.”

“Não vejo a CRH como órgão pensante e o órgão local como executivo. Os papéis se invertem e devem se inverter conforme necessário para fortalecer a todos. E, sobretudo questionando-se o que a Universidade quer: por exemplo – o quadro está abaixo e a demanda aumentando – então é preciso definir o que se deseja: Vamos continuar chorando...ou vamos modernizar e atualizar a fim de atender a demanda existente ...”

“Falta a dimensão do papel, da importância do servidor para a Universidade. Apesar de ser atividade-meio, deveríamos conhecer mais o trabalho, a dimensão da universidade. Cada qual está no seu canto, se soubesse o que se passa num departamento por ex., seria importante. O desenvolvimento teria que começar por aí.”

## Conclusões

O desenvolvimento de ações destinadas a promover a qualificação do corpo-técnico-administrativo não está totalmente ausente na Unesp. Há um processo em curso em várias Unidades Universitárias bem como na Coordenadoria de Recursos Humanos, o que evidencia, em se tratando de iniciativas espontâneas desvinculadas de uma política, a consciência dos profissionais de recursos humanos a respeito da necessidade e importância de tais atividades. Entretanto, alguns obstáculos estão interferindo no desenvolvimento dessas ações e exercendo certa pressão sobre esses profissionais.

O primeiro deles refere-se à ausência de um aparato burocrático ágil e flexível que confira à máquina administrativa maior leveza, agilidade, inteligência e focalize às pessoas e resultados (Nogueira,1998). As dificuldades operacionais e técnicas, além de tornar as atividades morosas e promover a ineficiência, sobrecarrega e desmotiva seus executores, dificultando sobremaneira o desenvolvimento dos programas de qualificação profissional, que exigem um empenho particular para diagnósticos, planejamento e execução.

A estrutura *multicampi* e a organização dos órgãos de recursos humanos são consideradas adequadas e há um consenso positivo entre os servidores a esse respeito, porém, não foi verificada, por exemplo, a presença da vantagem “maior rapidez e adequação na solução dos problemas” (Chiavenatto, 2003). Ao contrário, a “morosidade dos processos e a heterogeneidade de critérios” - desvantagens identificadas pelo autor nos modelos centralizado e descentralizado respectivamente, estão presentes na Unesp.

A implementação do processo de descentralização da Administração Central para as Unidades Universitárias iniciado em 1989, desvinculado de um aparato burocrático adequado, não favoreceu a autonomia das administrações locais no que se refere ao domínio técnico da legislação, normas, etc. Os órgãos locais de recursos humanos continuam a buscar informações e respaldo técnico junto à Coordenadoria, o que compromete o desempenho das duas instâncias.

A título de sugestão, um aparato burocrático adequado à organização multicampi deve necessariamente comportar:

- um banco de dados que reúna toda a legislação vigente na Universidade e no estado;

- sistemas on-line de comunicação das Unidades Universitárias com o órgão central que confira agilidade a atividades como folha de pagamento, concessão de benefícios, consultas, análise de desempenho, etc.

- sistemas informatizados para as diversas atividades executadas pelos órgãos de recursos humanos, padronizados para todas as Unidades Universitárias.

No que se refere especificamente às atividades destinadas a promover a qualificação profissional dos servidores, verifica-se uma superposição das atividades burocráticas, caracterizadas por prazos e possibilidades de prejuízos, sobre aquelas. Os dois tipos de atividade, embora presentes nas atribuições formais dos órgãos de recursos humanos locais e central (Apêndices 1 e 2), não são cumpridos adequadamente, limitando-se no que se refere às atividades de desenvolvimento de recursos humanos a ações pontuais e isoladas.

O comprometimento da função de *staff* da Coordenadoria de Recursos Humanos, ou seja, a ausência de atuação estratégica, constitui o segundo obstáculo para o processo de qualificação do corpo técnico-administrativo.

Sufocada pela rotina executiva, pelas numerosas demandas das Unidades Universitárias e tendo de lidar com um “esvaziamento técnico” provocado pela saída de profissionais experientes, a Coordenadoria de Recursos Humanos não possui atualmente, um conhecimento aprofundado das especificidades das Unidades da Unesp, dedicando-se quase que exclusivamente a “apagar incêndios” e responder às diversas solicitações, deixando de lado sua função principal e mais “nobre” de “pensar” a gestão de pessoas, elaborar e implementar políticas que assegurem um padrão de desempenho e excelência organizacional.

À medida que os corpos burocráticos, particularmente no setor público, não podem funcionar sem um comando estratégico (Nogueira, 1998), é de certa forma esperado que diante desse “vazio estratégico” do órgão central, os servidores dos órgãos de recursos humanos da Unesp não se sintam suficientemente preparados para o exercício pleno de suas funções, conforme evidenciado na pesquisa. Muito embora as Unidades possuam autonomia para organizar programas de desenvolvimento profissional para seus quadros, os relatos referem-se a uma dinâmica dispersa em que não há diagnóstico criterioso, planejamento efetivo, acompanhamento ou verificação de resultados.

Certamente, um estudo mais aprofundado poderia identificar melhorias decorrentes das ações atualmente empreendidas para qualificar o corpo técnico-administrativo e organizar as rotinas processuais. Entretanto, uma instituição em plena expansão, cujas Unidades Universitárias além de se apresentarem distribuídas por todo o estado de São Paulo possuem características particulares decorrentes da natureza de seus cursos, sua história e tradição, não pode prescindir de um adequado aparato burocrático e uma bem concebida política de desenvolvimento do corpo técnico-administrativo.

Os profissionais de recursos humanos possuem conhecimentos e experiências que devem ser aproveitados e canalizados para a reorganização das atividades. Além disso, é preciso liberá-los das atividades rotineiras, priorizar o seu desenvolvimento profissional e criar mecanismos que favoreçam a atuação estratégica e o intercâmbio de experiências entre as diferentes Unidades Universitárias, fundamental para uma universidade multicampi.

Considerando as condições existentes atualmente na Unesp — riqueza intelectual de seus cientistas, educadores e pensadores de todas as áreas do conhecimento, infra-estrutura direcionada à educação, salas de aula, equipamentos multimídia, auditórios; e, principalmente, o anseio dos servidores pela qualificação — o momento é muito propício ao desenvolvimento de uma política de recursos humanos para o corpo técnico-administrativo.

O entendimento da atividade técnico-administrativa, como parte de um projeto coletivo é de suma importância para o cumprimento da missão da Universidade. Além da eficiência operacional e técnica o corpo técnico-administrativo deve estar comprometido com suas finalidades e qualificado para uma atuação sintonizada com as demandas acadêmicas.

## Referências Bibliográficas

CHAUÍ, M. Escritos sobre a universidade. São Paulo: Ed. Unesp, 2000.

CHIAVENATTO, I. Administração de Recursos Humanos. São Paulo: Atlas, 2003.

GRILLO, A. N.. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração na Universidade. Anais, Florianópolis: UFSC - CPGA, p. 93-105,1987.

\_\_\_\_\_, Desenvolvimento de pessoal em universidades — em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis, Insular. 1996.

LESSA, C.A A Qualidade total trazendo um novo enfoque para a burocracia. Revista de Administração, São Paulo, v. 35, n.3, p.71-80, jul./set., p. 71-80, 2000.

MINAYO, M. C. De S. Pesquisa Social: teoria, método e criatividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

MONTEIRO, J. A. Qualidade total no serviço público. Brasília: QA&T, 1995.

NOGUEIRA, M.A. As Possibilidades da Política: idéias para a reforma democrática do estado. São Paulo: Paz e Terra, 1998.