



## **O COMPARTILHAMENTO DA GESTÃO DE PESSOAS NA UFSC: ANÁLISE DO PROCESSO SIMPLIFICADO DE CONTRATAÇÃO DE PROFESSOR SUBSTITUTO**

BARBARA BEATRIZ FREITAG  
DANTE MARCIANO GIRARDI  
BERNADETE QUADRO DUARTE

### **RESUMO**

As mudanças pelas quais vêm passando a Educação Superior, no Brasil, tem como cenário as mudanças na base produtiva da economia e na configuração do Estado. Nesse sentido, esta pesquisa teve como objetivo verificar de que forma a consultoria interna de recursos humanos, que é uma técnica moderna de RH, poderia ser aplicada em uma IES pública. E, mais especificamente, a pesquisa realizada objetivou contextualizar a gestão de pessoas em uma IES federal apresentando o estudo de campo desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, relatar o processo simplificado de contratação de professor substituto lá realizado e analisá-lo. Dessa forma, foi possível verificar a existência de consultoria interna de RH na instituição por meio do processo simplificado de contratação de Professor Substituto relatado ao observar que há o compartilhamento das funções de RH relacionadas a seleção, acompanhamento e avaliação do candidato a professor substituto que é realizada pelo Departamento solicitante, enquanto que as atividades de cunho burocrático e legal são realizadas pelas Pró-Reitoria responsáveis. Diante disso, pôde-se verificar que o processo relatado é realizado de forma integrada por equipes multiprofissionais e que caracteriza um processo de consultoria interna de RH.

### **PALAVRAS-CHAVE**

IES. UFSC. Consultoria Interna de RH. Descentralização.

### **1. INTRODUÇÃO**

A integração econômica, acelerada pelas inovações tecnológicas, tem criado um intenso e rápido movimento de capital e de informação em nível internacional. Diante disso, vem acontecendo gradativamente uma reestruturação nos setores produtivos, principalmente no setor de serviços – do qual faz parte a educação – As mudanças pelas quais vêm passando a Educação Superior, no Brasil, tem como cenário as mudanças na base produtiva da economia e na configuração do Estado.

Diante deste retrato, as instituições de Ensino Superior - IES passam a representar a fonte de propostas para superar desafios de desenvolvimento social e econômico no mundo moderno seja no campo filosófico, científico, artístico ou tecnológico. Sendo que, pela sua capacidade de crítica e de reflexão, as IES têm papel fundamental na perspectiva da construção de um futuro sustentável de uma sociedade justa e democrática.

Com a mudança na forma de obtenção de informação muda, também, a necessidade de produção, comercialização e, por conseguinte, a oferta no mercado de trabalho que reflete no perfil de formação dos profissionais pelas IES. Diante disso, o mercado de trabalho, atualmente, necessita de IES que atendam à necessidade de formação sintonizada com a nova situação.

Neste sentido, é importante destacar que o sistema de educação superior brasileiro é composto por Universidades, Universidades especializadas, Centros Universitários, Centros Universitários especializados, Faculdades Integradas, Faculdades, Institutos Superiores ou Escolas Superiores e Centros de Educação Tecnológica, formando assim o conjunto das IES que podem ser públicas ou privadas.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, a educação superior pública cresceu 14% entre 2003 e 2005, sendo que no quadro global as IES no Brasil cresceram 95,7% (INEP, 2009). Em 2007, a partir de um censo, o instituto contabilizou um total de 2281 IES sendo 249 públicas e 2032 privadas no país, desse total 7 IES públicas e 85 instituições privadas são de Santa Catarina.

Assim como o mercado se modifica, as formas de gestão também devem acompanhar a mesma dinâmica. Diante dessa prerrogativa, cabe refletir sobre as formas de gestão adotadas pelas IES, mais especificamente, a forma de gestão de pessoas, haja vista que, de acordo com a concepção de Melo (2002), para atingir níveis elevados de performance, a universidade precisa de uma política bem definida de recursos humanos, pois ela é essencialmente dependente do desempenho e da qualificação do seu pessoal.

Como as IES lidam com profissionais que realizam ensino, pesquisa e extensão em sua maioria, há que se ter um processo de gestão de pessoas que considere essa peculiaridade de profissionais e que consiga captar e reter os melhores em seu quadro de servidores. Quanto à captação de pessoal, pode-se observar que nas IES públicas há os concursos públicos para professores efetivos, mas também há os processos simplificados de contratação de professores substitutos que são menos complexos, como o próprio nome diz e mais rápidos.

Observando as novas tendências de gestão de pessoas existentes no mercado, atentou-se para o fato de pesquisar se há aplicação de técnicas modernas em IES públicas, cujos procedimentos são formatados por leis e que, a priori, parecem ser antigas e já assimiladas pela estrutura organizacional das instituições.

Para tanto, conhecer as bases formadoras da gestão de pessoas ou de recursos humanos que orientaram a evolução do RH é fundamental para compreender o momento atual e as tendências dessa área. Então, neste estudo, a gestão de pessoas foi analisada quanto à sua inserção na empresa moderna e quanto à evolução de suas práticas até chegar na experiência da consultoria interna de RH, buscando uma experiência e uma forma de gestão de pessoas que possa conciliar tanto a estrutura da gestão em uma instituição pública quanto à necessidade das pessoas que nela trabalham é que se propôs estudar de que forma e com que finalidade a consultoria interna de recursos humanos pode ser aplicada na gestão de pessoas em uma IES.

Especificando-se o campo de estudo, a pesquisa realizada objetivou contextualizar a gestão de pessoas em uma IES federal apresentando o estudo de campo desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, relatar o processo simplificado de contratação de professor substituto na instituição estudada e efetuar considerações analisando-o.

## **2. METODOLOGIA**

Inicialmente, fez-se um levantamento de informações teóricas sobre RH em artigos e livros sobre o tema, caracterizando uma pesquisa bibliográfica. Segundo Lakatos (1991), a pesquisa bibliográfica é realizada em fontes secundárias abrangendo toda a bibliografia já tornada pública relacionada com o tema estudado.

O estudo foi classificado quanto ao seu objetivo como pesquisa descritiva por meio da qual foi descrita a organização e a estrutura existente na tentativa de identificar características de recursos humanos e consultoria interna de RH em seu funcionamento. De acordo com Gil (2002), esse tipo de pesquisa tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, servindo, inclusive, para proporcionar uma nova visão do problema.

O delineamento dessa pesquisa assumiu a forma de Estudo de Campo, visto que foi realizada na sede da IES objeto desse estudo. Tal estudo foi desenvolvido por meio de entrevista com a Chefe do Serviço de Contratação Temporária e com a Coordenadora de Registro de Atividades Docentes da Pró-Reitoria de Ensino e Graduação - PREG. Para Vergara (2007), esse meio de pesquisa trata de uma investigação empírica que se efetua no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo.

A IES objeto desse estudo foi a UFSC e a coleta de dados para esse estudo de campo foi desenvolvida entre julho e agosto de 2009.

### **3. GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS**

O trabalho e a gestão com pessoas existem desde a antiguidade, mas somente no final do século passado é que essa questão começa a passar por um processo de sistematização dos conhecimentos acumulados até então de acordo com Dutra (2002). Nesse sentido, verifica-se na Inglaterra a preocupação com a gestão de pessoas desde a Revolução Industrial e nos EUA ocorrida por pressões dos sindicatos e do parlamento e por receio da organização dos trabalhadores, respectivamente.

A função gerencial de gestão de pessoas, conforme Gil (2001), visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para o alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais. Trata-se, a rigor, da evolução das áreas designadas antigamente como Administração de Pessoal e Relações Industriais.

Seguido disso, foi que se criaram os secretários do bem-estar que existiam para atender às necessidades dos trabalhadores e impedir que eles formassem sindicatos. Este novo posto de trabalho marcou o surgimento da administração especializada de RH na Inglaterra. Nos EUA, a gestão de pessoas é sistematizada no movimento de Administração Científica (Dutra, 2002).

A Escola de Administração Científica condiciona a gestão de pessoas durante todo o século XX aos paradigmas de gestão criados por esse movimento na história da administração conforme Dutra (2002). Teve origem com as experiências de Taylor (1856-1915), nos Estados Unidos, e Fayol (1841-1925), na França.

Gil (2001), afirma que esse movimento tinha como objetivo fundamental fundamentar cientificamente as atividades administrativas, substituindo a improvisação e o empirismo. Essa teoria mostrou ao mundo que o estudo sistemático e científico do trabalho podia levar à melhor eficiência nas organizações. Entretanto, esse modo de organização do trabalho foi criticado por tornar o trabalho humilhante e degradante e por não permitir um processo de desenvolvimento das pessoas por si mesmas.

Em busca da valorização das relações humanas no trabalho surgiu a constatação da necessidade de considerar a relevância dos fatores psicológicos e sociais na produtividade,

cuja base foram dadas pelos estudos desenvolvidos pelo psicólogo americano Elton Mayo (1890-1949). De acordo com Gil (2001), este desenvolveu uma experiência pioneira no campo do comportamento humano no trabalho, cujos resultados demonstraram que os fatores psicológicos e sociais influenciam no produto final do trabalho, embora esse não tivesse sido o objetivo inicial da pesquisa dele.

A partir dessa pesquisa, outras foram realizadas e, como consequência, informou Gil (2001) que se passou a valorizar as relações humanas no trabalho. Dessa forma, a comunicação, a motivação, a liderança e os tipos de supervisão passaram a ser, também, considerados na Administração de Pessoal.

Após a II Guerra Mundial, afirma Gil (2001), que ocorreram mudanças significativas na administração de pessoal das empresas, cujas atividades se continham às rotinas de pessoal sob o enfoque legal e disciplinar. Tais mudanças começaram a ocorrer nos Estados Unidos devido ao crescimento do poder dos sindicatos dos trabalhadores.

Consequentemente, as empresas passaram a prestar a atenção nas condições de trabalho, a conceder benefícios a seus empregados e, também, a sentir a necessidade de negociar com as entidades representativas dos trabalhadores. Para tanto, foram alteradas as estruturas voltadas à administração de pessoal. E, segundo Gil (2001), nesse momento a seção de pessoal deu origem ao departamento de relações industriais e alterou o perfil requerido de seus dirigentes.

Na década de 60, os termos Administração de Pessoal e Relações Industriais começaram a ser substituídos pela expressão Administração de Recursos Humanos (Gil, 2001). Segundo Dutra (2002), nessa época começaram a serem percebidas as primeiras fraquezas nos modelos de gestão de pessoas centrados no paradigma de Administração Científica, porém foi na década de 70 que críticas melhor fundamentadas e provocaram uma ruptura no modelo até então seguido no que tange à gestão de pessoas.

Na década de 80, Gil (2001) afirma que se passou por um período de crise de referenciais tanto teóricos quanto técnicos em que não se aceitava o que se tinha e não se tinha um modelo novo pronto, dessa forma, as empresas foram sendo levadas aos desafios que surgiam como: a globalização da economia, a evolução das comunicações, o desenvolvimento tecnológico, a competitividade, etc. Sem fundamentação, nem todas as empresas conseguiram se ajustar ao ambiente e as que os superaram passaram pelas experiências da reengenharia, terceirização e downsizing. Nesse contexto, surgiu a Administração de Recursos Humanos, cuja origem deve-se à introdução de conceitos originários da Teoria Geral de Sistemas à gestão de pessoal.

Entretanto, muitas vezes, segundo Gil (2001), as empresas adotam a expressão de Departamento de RH com o intuito de conferir ares de modernidade à empresa, quando, na verdade, exercem apenas as atividades de pessoal restritas às rotinas trabalhistas e disciplinares.

No Brasil, conforme Dutra (2002), O processo de evolução da gestão de pessoas foi marcado por características legais e pelo referencial taylorista. Atualmente, a maioria das empresas brasileiras mantém departamentos de recursos humanos, porém a adoção dessa designação parece estar relacionada ao interesse em apresentar uma característica de modernidade, pois segundo pesquisa comentada por Gil (2001), 53% dos gestores brasileiros priorizam mais o cumprimento de normas e procedimentos que a prática de inovações.

Criticando esses movimentos, a partir da década de 90, começaram a surgir pensamentos questionando a forma como vinha sendo desenvolvida a Administração de RH nas organizações, principalmente pelo fato de tratar as pessoas pela nomenclatura de “recursos” e propondo que as pessoas comessem a serem tratadas como parceiras da organização não seu patrimônio (Gil, 2001). Essas críticas mostram que se continua evoluindo nas discussões, por enquanto, no meio acadêmico, sobre uma nova forma de gestão de

recursos humanos, que seguindo o que foi criticado começa a assumir o nome de Gestão de Pessoas ou Gestão de Talentos, Gestão de Parceiros, Gestão do Capital Humano, etc. Além disso, a tendência é que essa área assuma lugar estratégico nas organizações.

Em relação ao Gestor de RH na atualidade, Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que as principais atividades pelas quais ele é responsável são: orientação e aconselhamento, serviços, formulação e implementação de políticas e defesa do funcionário. Ressalta-se que no processo de gerenciar recursos humanos, a atenção dada às necessidades pessoais dos indivíduos tem crescido. E, segundo Gil (2001) os papéis mais requeridos do profissional de Recursos Humanos são: comunicador, selecionador, treinador, avaliador de desempenho, analista de cargos, motivador, líder, negociador, gestor de qualidade e *coach*.

No âmbito da gestão de pessoas, os sistemas da área podem ser assim classificados, conforme Gil (2001): suprimento, aplicação, manutenção e desenvolvimento e controle.

No sistema de Suprimento há as seguintes atividades: identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção. No de Aplicação faz-se as atividades de: análise e descrição de cargos, planejamento e alocação interna de recursos humanos. As atividades de salários, benefícios, carreiras, higiene, segurança no trabalho e relações com sindicatos são desenvolvidas no sistema de Manutenção. No de Desenvolvimento faz-se as de: treinamento e desenvolvimento de pessoal, desenvolvimento e mudança organizacional. E no de Controle tem-se as atividades de: avaliação de desempenho, banco de dados, sistemas de informações gerenciais e auditoria de recursos humanos. (Gil, 2001).

Em se falando de melhoria das condições de tratamento, de trabalho e de aperfeiçoamento da gestão de pessoas, conforme Leite (2005), um recurso de gestão moderno que vêm sendo adotado nas empresas de grande porte para contribuir nessa melhoria da qualidade de vida no trabalho é a Consultoria Interna de RH.

### 3.1 CONSULTORIA INTERNA DE RECURSOS HUMANOS

Entende-se por Consultoria de Organização (CO) a atividade que visa a investigação, identificação, estudo e solução de problemas gerais ou parciais, atinentes à estrutura, ao funcionamento e à administração de empresas e entidades privadas ou estatais. Compreende a indicação dos métodos e soluções a serem adotados e a criação de condições para sua implantação nas organizações assessoradas (IBCO, 2008).

De acordo com a concepção teórica de Leite (2005), pode-se trabalhar em consultoria interna ou externa à organização, sendo que a primeira é realizada para clientes da própria empresa onde trabalha o consultor e a externa é realizada para outras empresas sem que o consultor tenha vínculo empregatício com alguma delas.

Quanto à área da empresa em que se vá trabalhar com consultoria, Leite (2005) afirma que a área de RH é uma provedora de serviços de consultoria interna em gestão de pessoas nas organizações. Isso se deve ao redesenho das estruturas e das funções gerenciais que está transferindo as operações de RH para a linha de frente. Diz, também, que se criou um modelo de consultoria interna em que funções especializadas são centralizadas e o apoio à linha é feito por generalistas pertencentes à estrutura de RH, visto que os conhecimentos especializados não estavam disponíveis gestores e é necessário garantir a disseminação das políticas e práticas corporativas.

"Este desenho, de certa forma, traduz uma mudança de papel da área de RH, que passa a se definir como parceira estratégica e não apenas processadora de normas e rotinas".(LEITE, 2005, p.62).

Para implantar um processo de consultoria interna de RH, Orlickas (1999) aponta os seguintes passos: executar *benchmark*, conscientizar a todos na organização, desburocratizar e racionalizar, políticas de RH definidas, *Job rotation*, sustentação administrativa e funcional, capacitação de cada profissional de RH, definição do papel do consultor interno, profundo comprometimento da alta direção, gerentes de linha, como gestores de seus recursos humanos, tornar a área de RH em uma unidade de negócios, acompanhamento constante, adequação de perfis, valorização do *background* e da competência individual, revisões e avaliações, administração dos dificultadores e coragem.

Um dos principais objetivos da implantação de um projeto de Consultoria Interna de Recursos Humanos é prover a organização de informações descentralizadas e a inovação na empresa, conforme afirma Orlickas (1999).

Orlickas (1999) defende que o papel do Consultor Interno deve ser definido e esclarecido logo no início do processo para diminuir as possibilidades de distorções no futuro e contribuir para o sucesso do processo.

Conforme Orlickas (1999), o consultor interno, geralmente, ocupa um cargo de nível técnico ou gerencial na empresa como funcionário. Ele tem um perfil generalista de sua área de atuação e faz a interface entre o cliente interno e a gerência ou direção da área, ou seja, ele é um facilitador. Além disso, ele elabora diagnósticos, sugere, opina, critica e busca soluções para os problemas que lhes são apresentados. Entretanto, poucas empresas adotam a nomenclatura de consultor interno para esse profissional que, acaba assumindo as denominações de analista, assistente e supervisor.

A arquitetura do conhecimento e a experiência que alicerçam o referencial do consultor interno devem abranger conteúdos multidimensionais com enfoques estratégico, técnico e sócio-cultural. A interação desses elementos fortalece a filosofia de atuação e catalisa aceitação do consultor no ambiente em que está inserido, provendo-o de autoridade e inspiração.

Quanto maior a amplitude desse referencial, maior facilidade terá em criar e apontar soluções alternativas, persuadir o gerenciador da necessidade de mudança e contribuir para os processos de melhoria contínua junto à área-cliente. (ELTZ, 1999, p.29).

Nesse sentido, Eltz (1999) relata que o Consultor Interno de RH assume diferentes papéis na organização como, por exemplo: negociador, comunicador e líder.

Dessa forma, a descrição da função do Consultor Interno de RH deve ser feita considerando-se que seu papel é de assessoramento estratégico aos clientes internos, cujas responsabilidades são colaborar, acompanhar a solução de problemas, participar em projetos de seu cliente, acompanhar as tendências de RH, assessorar as áreas no levantamento de necessidades de treinamento, colaborar na identificação de novos talentos, oferecer suporte na execução de programas específicos de cargos, salários, benefícios, etc (Orlickas, 1999).

Do profissional que assumir o cargo de Consultor Interno de RH, conforme Orlickas (1999), espera-se a multifuncionalidade, a interação com o cliente, que consiga reconhecer RH como um todo, mas não necessariamente em profundidade e que entenda do negócio de seu cliente, pois o conhecendo ele poderá orientá-lo com maior eficácia quanto ao melhor instrumento de avaliação e poderá negociar melhor junto ao RH corporativo. Essas características partiram da necessidade de se exterminarem as soluções isoladas e departamentalizadas nas organizações.

Diante da consultoria interna de RH, a condução dos processos da área fica assim dividida, segundo ORLICKAS (1999, p.55):

“[...] o Consultor Interno orienta e instrui, e todas as demais etapas (recrutamento, seleção, treinamento, etc) são executadas pelos Gerentes de Linha, também compreendidos como os demais gestores da organização, com políticas e diretrizes oferecidas pelo RH corporativo. Trata-se de um trabalho compartilhado, conduzido a quatro mãos”.

É importante, na definição da estrutura de consultoria interna de RH, definir quem serão os clientes internos, visto que há uma variedade de arranjos possíveis conforme Orlickas (1999), onde há empresas em que, apenas, o Gerente de Linha é considerado o cliente interno e somente ele mantém proximidade com o Consultor Interno, sendo o elo entre os funcionários e o respectivo departamento. Contudo, há outras em que o conceito de cliente interno é mais amplo e considerado para todos os funcionários da organização.

Dentro dessa realidade empresarial, surge a tendência de que os demais executivos, além de exercerem suas competências profissionais de forma mais atuante, possam também se tornar gestores de sua equipe, selecionando, demitindo, promovendo, avaliando, propondo treinamento, etc. É com essa forma compartilhada de gestão que Orlickas (1999) afirma que todos os gestores caminharão em prol de um interesse comum: o crescimento da empresa.

### 3.1.1 A parceria entre gerentes de linha e a área de gestão de pessoas

Para Bohlander, Snell e Sherman (2003), as empresas de sucesso são as que atribuem o gerenciamento das pessoas como tarefa para todo gestor, combinando a experiência dos gerentes de linha com o conhecimento específico de especialista de RH para desenvolver e utilizar ao máximo os seus talentos. Por isso, os gerentes de RH têm trabalhado lado a lado com os gerentes de linha para tratar das questões de pessoal. Cabe ressaltar, que há resistências nesse processo e que, embora, esse relacionamento ainda não tenha atingido o ponto ideal, tem melhorado rapidamente.

Por meio dessa parceria entre os gerentes de linha e os de RH, esses últimos estão conseguindo assumir um papel estratégico na organização, participando do planejamento e das tomadas de decisão da alta gerência o que é uma contribuição importante para o sucesso da organização e acordo com Bohlander, Snell e Sherman (2003).

Apesar do papel de RH, gerenciar pessoas depende de supervisores e gerentes de linha efetivos. Como afirmou um executivo da Merck: “Os recursos humanos são importantes demais para serem deixados a cargo do departamento de pessoal”. Embora os gerentes de RH tenham a responsabilidade de coordenar programas e políticas pertinentes a questões relacionadas a pessoas, os gerentes e os próprios funcionários são os responsáveis pelo desempenho dessas funções. (BOHLANDER, SNELL E SHERMAN, 2003, p.23).

Nesse momento, os gerentes de linha começam a atuar como gestores de seus recursos humanos e serão os responsáveis pela administração de faltas, atrasos, admissões e demissões. Segundo Orlickas (1999), essa fase requer uma mudança muito profunda no estilo de gestão, pois até então os gestores lidavam apenas com ocasiões positivas como admissão, aumento e promoção. Com isso, é determinante que se proporcione a esses profissionais a capacitação para gerenciar esses processos e principalmente as situações de conflito.

Nesse sentido, Orlickas (1999) concorda ao defender que é com a finalidade de oportunizar maior disponibilidade de ação ao Consultor Interno que surgiu a necessidade de

tornar cada gerente de linha em um gestor de sua equipe. E que, dessa forma, enquanto o gerente de linha está mais próximo de seu funcionário, ouvindo suas necessidades, o Consultor Interno consegue dedicar-se à estratégia, ao estudo e ao planejamento de novos produtos de RH.

Entretanto, para o sucesso dessa estratégia é determinante que se realize a racionalização dos processos de administração de pessoal, informatizando as funções burocráticas para que nem o Consultor Interno e nem mesmo o Gerente de Linha se tornem executores dessas tarefas (Orlickas, 1999). O objetivo é que, gradativamente, os gestores saibam gerir seus funcionários e os Consultores entendam do negócio da empresa o suficiente para que, cada um em seu papel, consiga se desenvolver melhor e agregar valor à empresa.

#### **4. ESTUDO CAMPO**

O estudo realizado na instituição foi aqui apresentado a partir da contextualização da organização selecionada, pela descrição da área de RH da UFSC e pela descrição do processo simplificado de contratação de professor substituto lá realizado.

##### **4.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DA UFSC**

A partir do processo de expansionismo das IES estimulado pelo Estado a UFSC foi criada em 18 de dezembro de 1960 e dispõe de uma infra-estrutura que lhe permite atender, além do ensino em nível superior, o ensino pré-escolar, fundamental e médio, educação de jovens e adultos até a terceira idade.

A UFSC conta hoje com 52 cursos de graduação, 56 cursos de Mestrado, 46 cursos de Doutorado e 48 cursos de Especialização, para atender essa demanda a instituição conta com 1631 docentes efetivos e 373 substitutos, segundo informações concedidas em entrevista com a Coordenadora de Registro de Atividades Docentes da Pró-Reitoria de Ensino e Graduação - PREG.

As diretrizes da Política de Recursos Humanos da UFSC são desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS, divididas em três departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas – DDPP, Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoas – DDAP e Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde – DDAS.

Entretanto, dada a complexidade que é uma organização universitária a gestão de recursos humanos na UFSC é um trabalho que envolve todos os departamentos e centros de ensinos, exemplo disso é o processo simplificado de contratação de professor substituto, que envolve duas Pró-Reitorias e uma unidade de ensino.

##### **4.1.1 Processo simplificado de contratação de professor substituto**

O processo simplificado de contratação de professor substituto, segundo entrevista concedida pela Chefe de Serviço de Contratação Temporária e pela Coordenadora de Registro de Atividades Docentes da PREG, tem seu início a partir da necessidade do Departamento no centro de ensino específico de alocar os docentes em sala de aula, tal necessidade é

documentada e enviada à PREG para autorizar o processo seletivo para captação do profissional requisitado, que irá analisar e aprovar tal necessidade de acordo com o planejamento estratégico da instituição e do Ministério da Educação e Cultura.

Já autorizado o processo seletivo, a documentação dele é encaminhada para o DDPP que faz o controle de vagas, elabora o edital, publica o edital e é responsável pelo processo de admissão.

Tendo publicado o edital e definido o prazo de inscrição que é de, no mínimo, cinco dias, o processo fica ao encargo do Departamento solicitante da vaga que receberá as inscrições e fará as etapas de seleção. De acordo com a lei 8745 de dezembro de 1993, o departamento pode escolher duas entre as três modalidades de seleção para o seu processo: entrevista, aula, análise curricular. Mesmo sendo de responsabilidade do Departamento a etapa de seleção, a PRDHS está disponível para prestar esclarecimentos e auxílio ao Departamento de forma escrita sempre e presencial quando solicitado.

Depois de encerrada a etapa de seleção, o dossiê do processo seletivo com todas as inscrições recebidas, com a pontuação obtida por cada candidato e com as informações do candidato selecionado é enviado pelo Departamento à DDPP que fará a portaria de homologação do resultado do processo seletivo.

Homologado o resultado, este é encaminhado à PREG para autorizar a contratação do candidato selecionado, em seguida, o processo retorna à DDPP para iniciar o processo de contratação do professor substituto que será por tempo determinado com duração de 1 ano, prorrogável por um período de igual duração.

As desvantagens apontadas pelas entrevistas, foram referentes aos quesitos burocráticos que o Departamento às vezes tem dificuldade em efetuar e que pode prejudicar a duração do processo, mas é sempre solucionado a tempo.

Quanto às vantagens, com esse compartilhamento das funções de RH entre as pró-reitorias e os Departamentos, conforme relatos nas entrevistas realizadas, consegue-se otimizar o tempo de seleção e os resultados, haja vista que o Departamento consegue saber com maior precisão qual o perfil de profissional que espera ter em seu quadro de servidores, auxiliando, também, na adaptação deste no local de trabalho.

Diante disso, pôde-se verificar que o processo simplificado de contratação de professor substituto é realizado de forma integrada por equipes multiprofissionais que envolvem duas pró-reitorias, a PREG e a PRDHS, e o Departamento requisitante. Sendo que as atividades de RH - recrutamento, seleção, acompanhamento e avaliação do candidato - ficam ao encargo do Departamento e as atividades legais e burocráticas são de responsabilidade das pró-reitorias citadas.

## **5. ANÁLISE**

Instituída em 1960, a UFSC hoje conta com 2004 professores entre substitutos e efetivos, além dos profissionais de nível técnico e administrativo. Para gerenciar esse contingente de pessoal, as diretrizes da Política de Recursos Humanos da UFSC são desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS, divididas em três departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas – DDPP, Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoas – DDAP e Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde – DDAS.

Dada a complexidade que é uma organização universitária a gestão de recursos humanos na UFSC é um trabalho que envolve todos os departamentos e centros de ensinos,

exemplo disso é o processo simplificado de contratação de professor substituto, que envolve duas Pró-Reitorias e uma unidade de ensino.

Conforme entrevista concedida pela Chefe de Serviço de Contratação Temporária e pela Coordenadora de Registro de Atividades Docentes da PREG, o processo simplificado de contratação de professor substituto na UFSC tem seu início a partir da necessidade do Departamento de alocar os docentes em sala de aula, diante disso cabe à PREG, analisar e aprovar tal necessidade de acordo com o planejamento estratégico da instituição e do Ministério da Educação e Cultura.

Diante da aprovação é encaminhado ao DDPP a solicitação de abertura do processo seletivo, sendo que as funções de RH relacionadas a recrutamento, seleção, acompanhamento e avaliação de candidatos ficam sob a responsabilidade do próprio solicitante o Departamento e, por fim, as tarefas legais e burocráticas de homologação de resultado e contratação ficam na responsabilidade da PRDHS e da PREG.

Ao verificar a existência desse compartilhamento de algumas funções de RH na UFSC e estando ciente das tendências de técnicas de gestão de pessoas existentes no mercado, pode-se relacionar a prática existente com a teoria de consultoria interna de RH a partir do seguinte enunciado de Orlickas (1999) onde afirma-se que um dos principais objetivos da implantação de um projeto de Consultoria Interna de Recursos Humanos é prover a organização de informações descentralizadas e a inovação na empresa, conforme afirma Orlickas (1999).

Conforme Orlickas (1999), o consultor interno, geralmente, ocupa um cargo de nível técnico ou gerencial na empresa como funcionário. Ele tem um perfil generalista de sua área de atuação e faz a interface entre o cliente interno e a gerência ou direção da área, ou seja, ele é um facilitador. Além disso, ele elabora diagnósticos, sugere, opina, critica e busca soluções para os problemas que lhes são apresentados. Entretanto, poucas empresas adotam a nomenclatura de consultor interno para esse profissional que, acaba assumindo as denominações de analista, assistente e supervisor.

Nesse sentido, pôde-se observar nos relatos das entrevistas que o termo Consultoria Interna de RH não é utilizado na instituição, mas há o compartilhamento das funções de gestão de pessoas tal como ocorre na etapa de seleção do processo simplificado de contratação de professor substituto.

Diante da consultoria interna de RH, a condução dos processos da área fica assim dividida, segundo ORLICKAS (1999, p.55):

“[...] o Consultor Interno orienta e instrui, e todas as demais etapas (recrutamento, seleção, treinamento, etc) são executadas pelos Gerentes de Linha, com políticas e diretrizes oferecidas pelo RH corporativo. Trata-se de um trabalho compartilhado, conduzido a quatro mãos”.

Nesse processo, os Gerentes de Linha podem ser considerados como os Chefes de Departamento ou pessoa encarregada pela etapa de seleção no Departamento e o Consultor Interno seria a PRDHS.

O processo citado acima, pode ser representado na UFSC ao observar que a PRDHS orienta e instrui o Departamento solicitante durante o processo de seleção de forma escrita sempre e presencial quando solicitada, cujo resultado é um trabalho compartilhado entre duas pró-reitorias e o Departamento requisitante.

Dentro dessa realidade empresarial, surge a tendência de que os demais executivos, além de exercerem suas competências profissionais de forma mais atuante, possam também se tornar gestores de sua equipe, selecionando, demitindo, promovendo, avaliando, propondo treinamento, etc. É com essa forma compartilhada de gestão que Orlickas (1999) afirma que todos os gestores caminharão em prol de um interesse comum: o crescimento da empresa.

Nesse sentido, no processo apresentado pode-se verificar que é exigido dos profissionais dos Departamentos, que exerçam suas competências profissionais de forma mais atuante, se tornando gestores de suas equipes, selecionando, demitindo, promovendo e avaliando em prol de solucionar as necessidades da instituição.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Nesse estudo foi pesquisado de que forma e com que finalidade a consultoria interna de recursos humanos pode ser aplicada na gestão de pessoas em uma IES. Especificando-se o campo de estudo, a pesquisa realizada objetivou contextualizar a gestão de pessoas em uma IES federal, apresentar o estudo de campo desenvolvido na Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC, relatar a experiência de aplicação da consultoria interna de RH na instituição estudada e efetuar considerações.

Inicialmente, fez-se um levantamento de informações teóricas sobre RH em artigos e livros sobre o tema, caracterizando uma pesquisa bibliográfica. O delineamento dessa pesquisa assumiu a forma de Estudo de Campo, visto que foi realizada na UFSC. Tal estudo foi desenvolvido por meio de entrevista com a Chefe do Serviço de Contratação Temporária e com a Coordenadora de Registro de Atividades Docentes da Pró-Reitoria de Ensino e Graduação - PREG.

De acordo com dados do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, a educação superior pública cresceu 14% entre 2003 e 2005, sendo que no computo global as IES no Brasil cresceram 95,7% (INEP, 2009). Em 2007, a partir de um censo, o instituto contabilizou um total de 2281 IES sendo 249 públicas e 2032 privadas no país, desse total 7 IES públicas e 85 instituições privadas estavam em Santa Catarina.

A UFSC, surgiu em Santa Catarina em 1960 e hoje conta com 2004 professores, além dos profissionais de nível técnico e administrativo. Para gerenciar esse quadro de servidores, a instituição tem as suas diretrizes da Política de Recursos Humanos desenvolvidas pela Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social - PRDHS, divididas em três departamentos: Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas – DDPP, Departamento de Desenvolvimento de Administração de Pessoas – DDAP e Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde – DDAS.

Entretanto, dada a complexidade que é uma organização universitária a gestão de recursos humanos na UFSC é um trabalho que envolve todos os departamentos e centros de ensinos. Diante disso, por meio de entrevista, foi possível conhecer o processo simplificado de contratação de professor substituto e verificar que ele envolve duas Pró-Reitorias e o Departamento solicitante.

Nesse processo, as atividades de cunho burocrático e legal são de responsabilidade das pró-reitorias citadas e as funções de RH, relacionadas a recrutamento, seleção, avaliação e acompanhamento, são compartilhadas com os Departamentos que ficam responsáveis por elas, sempre recebendo orientação por escrito da PRDHS e presencial quando solicitada.

Durante a análise dos resultados encontrados, foi possível verificar que o compartilhamento das funções de RH existente pode ser compreendido como uma consultoria interna de RH, em que o consultor interno seria um servidor da PRDHS e o cliente interno seria o servidor responsável pela seleção no Departamento requisitante. Observou-se, também, que esse processo há vantagens e desvantagens, sendo a adequação de perfil e dificuldades burocráticas exemplos disso respectivamente.

Nesse sentido, no processo apresentado pode-se verificar que é exigido dos profissionais dos Departamentos, que exerçam suas competências profissionais de forma mais

atuante, se tornando gestores de suas equipes, selecionando, demitindo, promovendo e avaliando em prol de solucionar as necessidades da instituição.

Diante disso, pôde-se verificar que o processo simplificado de contratação de professor substituto é realizado de forma integrada por equipes multiprofissionais que envolvem duas pró-reitorias, a PREG e a PRDHS, e o Departamento requisitante e que caracteriza um processo de consultoria interna de RH embora não seja nomeado como tal na instituição.

## REFERÊNCIAS

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. Tradução Maria Lúcia G. Leite Rosa; revisão técnica Flávio Bressan. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2002.

ELTZ, F. **Consultoria interna**. Salvador: Casa da Qualidade, 1999.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais**. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

IBCO. **Código de ética do consultor organizacional**. Disponível em: <[http://www.ibco.org.br/codigo\\_port.htm](http://www.ibco.org.br/codigo_port.htm)>. Acesso em: 15 dez. 2008.

INEP. Resultados 2007- Sinopse Censo 2007. Disponível em: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior>. Acesso em: 09 Ago. 2009.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 3. ed. Ver. e ampl. São Paulo: Atlas, 1991.

LEITE, L. A. M. C. **Consultoria em gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

MELO, P. C. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras** [tese] / Pedro Antônio de Melo ; orientador: Nelson Colossi. Florianópolis, SC, 2002. 332p. Disponível em: <http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS2659.pdf>. Acesso em: 13 Ago. 2009.

ORLICKAS, E. **Consultoria interna de recursos humanos: conceitos, cases e estratégias.** São Paulo: MAKRON Books, 1999.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2007.