



CONSIDERAÇÕES SOBRE A IMPORTÂNCIA DA APLICAÇÃO DA TEORIA DOS SISTEMAS NOS PROCESSOS DE GESTÃO DE PESSOAS NAS UNIVERSIDADES: UM ESTUDO DE CASO NA UFFS

DANTE GIRARDI
KELLY CRISTINA BENETTI TONANI TOSTA
HUMBERTO TONANI TOSTA
JÚLIA DE FREITAS GIRARDI
ANDRÉ DE FREITAS GIRARDI

RESUMO

As Universidades são fontes de novas tecnologias geradoras de conhecimento com o objetivo de contribuir para transformação da sociedade. Para atender aos seus propósitos, é importante que tenham uma gestão capaz de promover estrutura adequada de trabalho e valorização das pessoas, o ativo do conhecimento. Nesse contexto, o papel da função de Gestão de Pessoas é fundamental. Esse artigo procurou refletir sobre a Gestão de Pessoas nas Universidades, na perspectiva da abordagem sistêmica, tomando como estudo de caso a recém criada Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS. Apresenta as características da Teoria dos Sistemas, dos Subsistemas de Recursos Humanos (RH) e propõe uma forma integrada de conduzir a Gestão de Pessoas nas Instituições de Ensino Superior, da forma como está sendo implantada na UFFS. Entende-se que ações sistêmicas de RH, qualificam a atração e a retenção de talentos, harmonizam os processos, promovem o desenvolvimento do conhecimento, da tecnologia, o comprometimento do corpo funcional e docente e a formação de profissionais competentes.

Palavras-Chave: Teoria dos Sistemas. Subsistemas de Gestão de Pessoas. Universidades.

1 INTRODUÇÃO

As Universidades cumprem papel essencial na construção da sociedade mais justa. São instituições de produção de conhecimento e de desenvolvimento tecnológico econômico e social. É importante que mantenham permanentemente a preocupação em adequar as suas práticas de gestão, para o pleno cumprimento da sua missão.

É possível avaliar a gestão universitária sob a ótica da Teoria dos Sistemas, a qual contempla uma organização como um conjunto de elementos e recursos interdependentes na produção de resultados. A abordagem sistêmica representa um instrumento de renovação e evolução das organizações.

As aplicações da Teoria dos Sistemas ao estudo das organizações trouxeram a melhor compreensão estrutural e de relacionamento com o meio externo (BERNARDES; MARCONDES, 2003).

O aumento da demanda, a agilidade e eficiência na adaptação às mudanças e a plena satisfação dos anseios sociais são alguns aspectos determinantes do desenvolvimento da gestão das Instituições de Ensino Superior no Brasil (MELO; COLOSSI, 2004). Então, a busca contínua pela compreensão das demandas do ambiente e pela adequação estrutural, de processos, recursos e pessoas é um grande desafio das Universidades.

O capital humano é um ativo de valor indiscutível. Nas Universidades, onde o insumo básico é a inteligência, as pessoas constituem-se no elemento fundamental, cujo investimento deve ser prioridade. É necessária uma gestão voltada ao desenvolvimento do capital humano à satisfação no trabalho e ao comprometimento, por meio de práticas sistematizadas de RH, em uma relação de parceria com a Universidade.

O enfoque sistêmico da Gestão de Pessoas compreende os Subsistemas de Recursos Humanos – RH, integrados entre si, e com dos gestores, para a manutenção da inteligência das pessoas e a geração de conhecimento.

Nesse contexto, uma análise preliminar da função de RH nas Universidades remete à importante contribuição da gestão sistêmica das pessoas, trabalhando na captação e retenção de talentos, por meio da ação integrada dos Subsistemas de RH, de modo a prover as instituições de talentos humanos, gerindo as competências e o conhecimento.

Quando se trata de uma Universidade nova, em implantação, o leque de possibilidades se abre diante dos gestores, permitindo que as políticas sejam criadas dentro dos modelos mais avançados de gestão. Esse é o intuito dos gestores da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS, que buscam, em suas respectivas áreas, implantar políticas de gestão universitária moderna.

Desse modo, as políticas de Gestão de Pessoas na UFFS estão sendo implantadas na lógica sistêmica, integrada às demais políticas institucionais.

2 A TEORIA DOS SISTEMAS

Foi proposta por Bertalanffy, no final da década de 1930, partindo da concepção de que a realidade é feita de sistemas, de elementos interdependentes que precisam ser analisados nas suas inter-relações, com uma visão interdisciplinar e holística (MAXIMIANO, 2000).

Bertalanffy (1975) entende que o pensamento sistêmico exerce papel dominante em diversos campos. Sistema é um conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo (BERTALANFFY, 1975). Este autor baseou-se na premissa de que se deve focalizar no todo, nas relações entre as partes que se interconectam e interagem.

Ribeiro (2003) define sistema como o complexo do todo organizado, uma combinação de partes que compõem um valor unitário.

Robbins e Coulter (1998) definem os dois tipos de sistemas:

- a) Sistema fechado: visão mecânica das pessoas e organizações, de Taylor. Esse sistema não é influenciado pelo ambiente e nem interage com ele; e,
- b) Sistema aberto: reconhece a interação dinâmica entre o sistema e o seu ambiente.

A análise do ambiente e das suas incertezas, da diversidade humana e tecnológica, conduziram, mais tarde, à Abordagem Contingencial, a qual identificou as organizações como sistemas abertos, que devem entender o seu ambiente e as diferentes situações que ele impõe (ROBBINS; COULTER, 1998).

As organizações são sistemas abertos, estando em constante modificação, trocando influências como o seu meio ambiente (LACOMBE, 2005). A Teoria dos Sistemas oferece uma visão integrada das organizações, responsáveis por atender a sociedade e satisfazer as necessidades dos seus participantes, o que exige uma estrutura para a concretização das suas finalidades (BERNARDES; MARCONDES, 2003).

A Teoria Sistêmica resultou da integração dos fatores técnicos da Escola Clássica e do fator comportamental da Escola Comportamental, da Teoria da Forma (Gestalt), da Teoria dos Sistemas e da Cibernética, ambas considerando a visão do todo como aspecto relevante à eficácia organizacional. O enfoque sistêmico considera as organizações como sistemas técnicos e sociais, que influenciam e são influenciados pelo ambiente (MAXIMIANO, 2000) e defende a manutenção contínua do sistema organizacional. De acordo com Bertalanffy (1975), a evolução permanece ininterrupta enquanto os sistemas se autoregulam.

A Abordagem Sistêmica envolve (ROBBINS; COULTER, 1998): as entradas; a transformação; a saída e o feedback. A figura 1 a seguir, procura ilustrar esse conjunto:

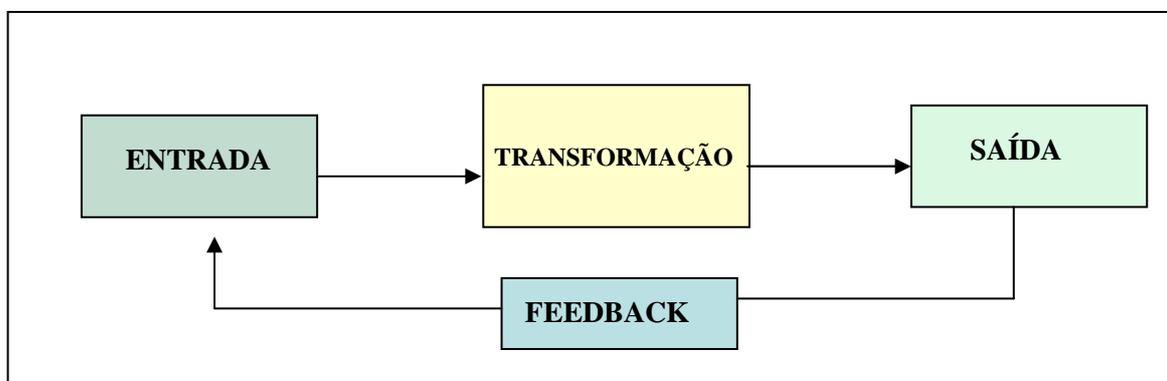


Figura 1: Enfoque da Teoria dos sistemas.

Fonte: Adaptado pelos autores.

Assim, percebe-se na figura 1, supracitada, quatro componentes importantes, conforme Robbins e Coulter (1998):

- a) As entradas: são matéria-prima, pessoas, capital financeiro, tecnologia e informação;
- b) A transformação: modificação das entradas, por meio do trabalho, da gestão e da tecnologia;
- c) As saídas: são produtos e serviços, informação, resultados humanos e financeiros; e
- d) O *feedback*: é o elemento que fecha esse ciclo.

A Teoria Sistêmica possibilita uma abordagem global, definindo a inter-relação dos processos organizacionais, para a produção de resultados.

A percepção sistêmica é uma forma lógica de compreensão do real, permitindo organização em torno de um objetivo. É uma ferramenta organizacional que gera a visualização dos componentes em interação, agregados em conjuntos, para compreender e se adaptar ao ambiente (MAXIMIANO, 2002).

A gestão sistêmica amplia a visão da organização, focando no valor do trabalho conjunto e na relação positiva com suas competências, sustentando assim, a competência organizacional.

A compreensão sistêmica das organizações desenvolveu novas estratégias e processos de gestão, incluindo a área de RH como gestora de pessoas.

A Teoria dos Sistemas em muito contribuiu para o desenvolvimento da área de RH, orientando as organizações para a busca do conhecimento global, do alcance de melhores resultados, com o ser humano na sua totalidade. Como função sistêmica, a Gestão de Pessoas viabiliza e é determinante para manter vantagem competitiva sustentável, por meio dos seus Subsistemas, focados integralmente nas pessoas. Essa análise é apresentada a seguir.

3 OS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

A Gestão de Pessoas é um processo amplo, composto por subsistemas, os quais, sob a perspectiva sistêmica, atuam integrados entre si e em conjunto com a estratégia da organização. Dessa forma, o RH torna-se função estratégica, em uma relação de parceria com as organizações, buscando agregar valor ao seu desempenho, gerindo as pessoas e as ações organizacionais.

Como parceiro da organização, uma das atribuições do RH é criar competências e comportamentos necessários, gerindo a seleção, o treinamento, o desempenho, o reconhecimento e o desenvolvimento das pessoas (DESSLER, 2003). Os resultados de trabalho dependem do desempenho dos talentos humanos, então captar, integrar, aperfeiçoar e manter as pessoas nas organizações é desafio importante dos gestores (LACOMBE, 2005).

Considerando o RH como sistema orgânico tem-se, basicamente, como principais subsistemas: (1) Provisão de Talentos Humanos; (2) Desenvolvimento de Pessoas; (3) Manutenção de Talentos; (4) Remuneração de Pessoas; (5) Monitoração de Pessoas; e, (6) Aplicação de Talentos Humanos.

Por meio dos subsistemas de RH, as organizações gerenciam o capital humano, buscando o conhecimento, as habilidades e capacidades que têm valor para a organização e promover mudanças, favoráveis ao desenvolvimento da organização e dos seus membros (BOHLANDER; SNELL, 2009).

Na sequência, os subsistemas de RH são caracterizados, brevemente.

3.1 O Subsistema de Provisão de Talentos Humanos

É responsável por prover a organização de pessoas para preencher as necessidades dos cargos.

Os instrumentos principais desse subsistema são: Planejamento de RH, Recrutamento, Seleção, Integração, Movimentação de pessoal e Estudo do Mercado de Trabalho.

O Recrutamento e a Seleção são ferramentas importantes e buscam por profissionais que agreguem condições determinantes à organização (LIMONGI-FRANÇA e ARELLANO, 2002).

A Provisão de Talentos Humanos focada nas pessoas, pautada pela Tecnologia da Informação e pela busca do conhecimento, agrega atitudes e processos às estratégias organizacionais.

3.2 O Subsistema de Desenvolvimento de Pessoas

Tem como foco a capacitação contínua dos profissionais do quadro da organização. Os seus principais instrumentos são: Formação, Treinamento, Desenvolvimento e Educação Corporativa.

A análise das necessidades da organização para o Desenvolvimento vai além da identificação de metas. Inclui também o apoio da cúpula e de todos com poder decisório, assegurando assim, o preparo da organização para alimentar os novos conhecimentos e comportamentos criados pelo desenvolvimento (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000). Esses autores observam ainda que as organizações devem integrar o desenvolvimento a um conjunto sistemático de atividades de RH.

Klein (1998) ressalta a necessidade de o Desenvolvimento vir acompanhado de um sentimento claro de aprendizagem e práticas continuadas, um compromisso com a educação continuada. A Universidade Corporativa se configura como uma das grandes tendências organizacionais, pelo seu caráter de educação corporativa. Nesse sentido, a área de RH facilita o processo de construção do conhecimento ao desenvolver competências individuais e ao integrar as pessoas efetivamente às estratégias organizacionais.

3.3 O Subsistema de Manutenção de Talentos

É responsável pela fixação das pessoas na organização de forma motivada, eficaz e produtiva.

Seus principais instrumentos são: Qualidade de Vida no Trabalho, Higiene e Segurança do Trabalho, Motivação no Trabalho, Planejamento de Carreira e Comunicação Organizacional.

3.4 O Subsistema de Remuneração de Pessoas

É o 'pacote' quantitativo e qualitativo oferecido aos profissionais. Entre suas práticas atuais estão: o Plano de Cargos e Salários, a Remuneração Variável e o Plano de Benefícios Sociais.

3.5 O Subsistema de Monitoração de Pessoas

Preocupa-se com todo o sistema informacional sobre RH. Inclui: Avaliação de Desempenho, Programa de Retenção de Talentos, Controle Interno (comprometimento), Gestão de Competências, Sistema de Informação e Banco de Dados.

Contando com a Tecnologia da Informação, o RH, sob o enfoque sistêmico, reúne informações de toda a organização, visando manter ou elevar o seu desempenho e otimizar as estratégias organizacionais.

3.6 O Subsistema de Aplicação de Talentos Humanos

Cuida da aplicação dos talentos, ou seja, da compatibilização das pessoas ao processo de trabalho na organização.

Os principais instrumentos desse subsistema são: Comunicação Interpessoal, Liderança, *Coaching*, Gestão Compartilhada, Trabalho em Equipe, Clima Organizacional e Gestão de Mudança.

Os subsistemas de RH estão relacionados entre si, caracterizam-se por um conjunto de atividades, em um processo contínuo de gestão do capital humano nas organizações. É importante compreender a importância dessa inter-relação e estimular a gestão de pessoas voltada ao todo, por meio da sintonia entre os subsistemas de RH. A Figura 2, a seguir, fornece uma visão do RH Sistêmico nas organizações atuais.

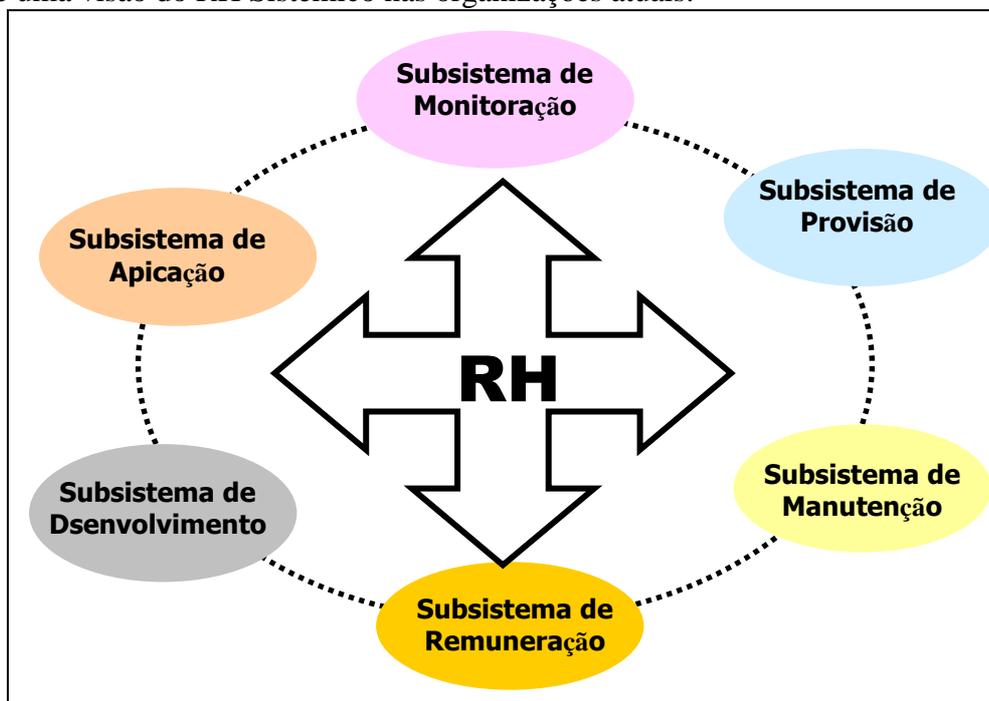


Figura 2: Subsistemas de Gestão de Pessoas e sua interdependência.

Fonte: elaborado pelos autores

Assim, atuando de modo sistêmico nas organizações, o RH qualifica a gestão das pessoas, com subsistemas mais coerentes em relação aos objetivos organizacionais, produzindo conhecimento, qualidade, flexibilidade e inovação.

O próximo tópico apresenta uma reflexão sobre o papel agregador do RH Sistêmico nas universidades.

4 A GESTÃO SISTÊMICA DAS PESSOAS NAS UNIVERSIDADES: a efetividade dos subsistemas de RH

A Universidade é uma organização que possui características muito particulares e por isso deve ser estudada fora da generalização das teorias da administração de empresas. Essas particularidades são inerentes à sua função na sociedade, que diverge (ou pelo menos deveria divergir) da lógica mercantil predominante devido à substantividade de seus objetivos.

De acordo com Fischer (2001, p. 44), “a universidade possui todas as características próprias de uma organização complexa, com seus objetivos, estratégias, sistemas e

procedimentos administrativos e técnicos, estrutura de poder e funções, entre outras”. O autor ressalta que também se pode considerá-la um sistema aberto, uma vez que apresenta acentuada interação com o ambiente no qual está inserida.

Outro fato interessante é que a universidade - assim como o hospital - é considerada uma organização de “processamento de pessoas” (ALPERSTEDT, 2000). Os alunos são, ao mesmo tempo, clientes e produtos da universidade, que os recebe com necessidades diversas, atua sobre eles, e os devolve à sociedade.

Tachizawa e Andrade (2002) expõem que seja qual for o curso escolhido pelo aluno, normalmente este irá exercer uma profissão correlata depois de formado. Esta relação pode ser vista conforme segue:

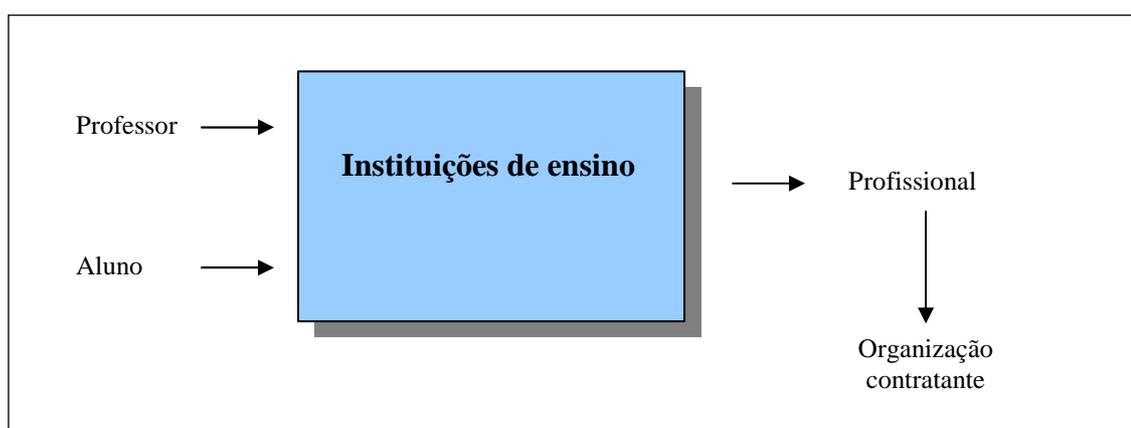


Figura 3: Visão geral de uma instituição de ensino

Fonte: adaptado de Tachizawa e Andrade (2002)

Pode-se interpretar que tanto o aluno como o professor são “*inputs*” no sistema Instituição de Ensino. Após o processamento, que é a incorporação do saber por meio do processo de ensino-aprendizagem, tem-se como “*outputs*” o profissional formado que vai atender à organização contratante.

As Universidades são modelos de organização e podem ser definidas à luz da Teoria dos Sistemas. São sistemas abertos, compostos por diversos elementos inter-relacionados que interagem com o ambiente e trocam informação e energia.

Universidades são instituições multidisciplinares, públicas ou privadas, com quadro profissional de nível superior e o objetivo de desenvolver regularmente atividades de ensino, pesquisa e extensão, obedecendo à legislação específica (MELO, 2006).

A administração pública tem como foco a sociedade politicamente articulada, considerando o ser humano o centro dessa construção (SALM e MENEGASSO, 2009). A Universidade Pública serve à sociedade, contando com as pessoas como elementos-chave, da mesma forma que a Universidade Privada, estando ambas comprometidas em trocar conhecimento e ações com o seu meio, formando profissionais qualificados e adequados à realidade e ao desenvolvimento global.

A instituição universitária tem por objetivo a criação e difusão do conhecimento e a criação de uma estrutura capaz de promover ensino e pesquisa qualificados, refletindo na formação de profissionais competentes à sociedade (GRILLO, 2001).

Em uma análise contemporânea, dados do censo de 2004 indicaram que o Brasil tinha cerca de 2.000 Instituições de Ensino Superior, sendo 169 organizadas como Universidades (MELO, 2006).

O propósito das Universidades e o seu desenvolvimento levantam questionamentos referentes à Gestão de Pessoas. As Universidades têm a missão de produzir conhecimento e de gerar bem a si próprias e à sociedade. É por meio das pessoas que esses resultados ocorrem. A função de RH desempenha papel importante na Gestão de Pessoas, como parceira no atendimento às necessidades dos seus profissionais, para atingir os seus propósitos.

A Conferência Mundial de Educação Superior, de 1998, na UNESCO, declarou que uma política enérgica de formação de pessoal é essencial para as Universidades, o que reforça o valor de estudos das práticas de Gestão de Pessoas nessas instituições. As Universidades devem estar atentas à gestão dos professores, pesquisadores, técnicos e administradores, para que estes possam desenvolver suas atividades de modo harmonioso e eficaz, com cooperação mútua, e ações voltadas à elevação da qualidade dos profissionais formados pela instituição. Uma gestão de pessoas coerente com a especificidade das Universidades é importante, para atender aos seus objetivos múltiplos e as suas peculiaridades (GRILLO, 2001).

A Universidade é uma instituição social de valor determinante na estrutura e no modo de funcionamento da sociedade. E cada modelo de Universidade implica em formas objetivas e em processos organizacionais, que influirão na tomada de decisão (MELO; COLOSSI, 2004).

Assim, é importante refletir sobre a prática efetiva da Gestão de Pessoas nas Universidades, a ação sistêmica do RH, por meio dos seus Subsistemas, contribuindo significativamente para a manutenção dos talentos humanos e para o cumprimento dos seus propósitos institucionais.

A gestão das pessoas nas Universidades varia de acordo com a cultura institucional vigente. Em termos gerais, as Universidades Públicas tendem a possuir um modelo de gestão mais centralizado e as Universidades Privadas, tendem a ser mais descentralizadas.

Independentemente da sua configuração, as Universidades devem estar atentas a aspectos como: Planejamento de RH integrado ao Planejamento Institucional (ALBUQUERQUE, 2002), ação sistêmica, desenvolvimento da liderança, estímulo contínuo da aprendizagem e aplicação de processos adequados, capazes de potencializar o conhecimento (LEITE et al, 2005). Os gestores devem se concentrar nas práticas de RH integradas em um sistema geral, melhorando a participação e o desempenho das pessoas e criando um sistema de trabalho de elevado desempenho, compatibilizando as estruturas de trabalho e os Subsistemas de RH. O conceito-chave é o Sistema (BOHLANDER; SNELL, 2009).

A Atração e Seleção de pessoas é um dos traços específicos das Universidades. O concurso público é a forma de ingresso dos profissionais na Universidade Pública, enquanto na Universidade Privada o processo seletivo é mais simplificado, por meio de indicação, análise de currículo e entrevista (MELO, 2006). Para a contratação de pessoas, é necessário que a Universidade tenha ciência das principais características dos profissionais para o desempenho das atividades que exercerão (GRILLO, 2001).

A partir da captação dos talentos, a Universidade deve conduzir a Gestão de Pessoas para o alcance pleno dos seus objetivos. Bohlander e Snell (2009) avaliam o processo seletivo integrado aos demais Subsistemas de RH. É importante alinhar a Seleção de pessoas aos programas de Treinamento e Desenvolvimento e à Remuneração, de modo a reforçar comportamentos e a promover o comprometimento com a organização. Atuando de modo sistêmico, o RH proporciona a integração dos processos administrativos e educacionais da Universidade e o desenvolvimento do conhecimento.

Para cumprir o propósito das Universidades, a Gestão de Pessoas deve assegurar o investimento na capacitação contínua dos seus profissionais, em boas condições de trabalho e de avaliação.

O Treinamento e o Desenvolvimento de pessoas necessitam ser orientados para as relações interpessoais, o trabalho em equipe, a adaptação à realidade, com metas preestabelecidas pelos gestores (ARAÚJO, 2006). É preciso preparar os líderes e ampliar a comunicação.

A Segurança, a Saúde e a Qualidade de Vida no Trabalho são hoje entendidas como funções nobres, ações sociais, que buscam a ambientação, o desenvolvimento social e a educação (ARAÚJO, 2006). É recomendável que o ambiente universitário ofereça estrutura física e psicológica positivas, promova a conscientização e a efetividade do bem-estar no trabalho, adotando medidas além da legislação específica, como programas de qualidade de vida.

A Remuneração é ponto fundamental na gestão universitária. Deve demonstrar uma relação próxima entre os profissionais e a instituição, valorizar e incentivar comportamentos e ações que agreguem valor (HIPÓLITO, 2002) e o aperfeiçoamento constante do quadro profissional. Atualmente, as habilidades exigidas dos profissionais pelas organizações são diversas e para equilibrar esse processo, há a implantação de programas de remuneração alternativos, para valorizar o desempenho (BOLANDER; SNELL, 2009). No caso das Universidades, são ações importantes as voltadas à gestão da carreira dos profissionais, planos de benefícios e incentivos para todo o corpo funcional, especialmente os docentes, mantendo a capacitação, o desenvolvendo e a multiplicação do conhecimento nas atividades educacionais.

Grillo (2001) corrobora que para valorizar o conhecimento, as Universidades devem, fundamentalmente, instituir uma política salarial coerente com os níveis de qualificação exigidos pela carreira, organizando um sistema de carreira.

No processo de Avaliação de Desempenho, há hoje maior horizontalização, ênfase no trabalho em equipe e na maior autonomia das pessoas (ARAÚJO, 2006). A verificação dos resultados de trabalho produzidos pela totalidade dos integrantes da Universidade é indispensável, especialmente dos professores. Neste sentido, Grillo (2001) propõe o estímulo à auto-avaliação do professor, processo de avaliação mútua dos docentes e levantamento das percepções dos alunos sobre o desempenho docente.

Para a Monitoração das pessoas também se torna importante o Sistema de Informações de RH. Este mantém dados relevantes à organização, sobre os profissionais, as atividades relacionadas e características da unidade da organização, apoiando decisões da Gestão de Pessoas e favorecendo a comunicação e os processos de mudança (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). O Sistema de Informação de RH atua como ferramenta de avaliação e ajuste do desempenho da Universidade, um feedback para a gestão dos resultados produzidos pelo corpo funcional e docente, contribuindo para o estabelecimento de programas de Desenvolvimento das pessoas, de modo que a instituição mantenha-se em harmonia, promova o conhecimento e forme profissionais competentes para o mercado.

5 GESTÃO DE PESSOAS NA UFFS

A Universidade Federal da Fronteira Sul nasce de demandas dos Movimentos Sociais, organizados desde 2005 no Movimento Pró-Universidade Federal. Criada oficialmente em 15 de setembro de 2009, pela Lei nº 12.029, a UFFS inicia suas atividades letivas em março de 2010.

Frente aos desafios, a Diretoria de Gestão de Pessoas - DGP foi criada, vinculada estrategicamente ao Gabinete do Vice-Reitor com o intuito de implantar e de gerenciar as atividades relacionadas à gestão dos servidores recém empossados.

Melo (2008, p. 247) relata que “no Brasil, as universidades, de uma maneira geral, sempre estiveram restritas à disseminação do conhecimento por inúmeros fatores políticos e

estruturais. A exceção de alguns centros de excelência, sua principal vocação foi o ensino de graduação”.

Esse contexto faz com que os gestores atuem de modo que o papel da Universidade vá além da formação de profissionais e a transforma em uma instituição com objetivos mais amplos que a transmissão do conhecimento.

Seltzer (2008) complementa que para fazer frente à complexidade do cenário atual da Educação Superior, um dos níveis norteadores de análise são as questões inerentes à formação e gestão dos sistemas organizacionais. Neste nível é importante desenvolver métodos e sistemas de maior eficácia e responsabilidade na gestão do processo de ensino-aprendizagem.

“A implementação desse novo modelo de universidade mais interativa permite às instituições entrarem na contemporaneidade, alinhadas com os caminhos de um mundo sem fronteiras, da era do conhecimento virtual e idéias compartilhadas” (MELO, 2008, p. 239).

Com vistas a contribuir para a construção deste modelo de Universidade, a DGP está dividida como mostra a figura 4 que segue.

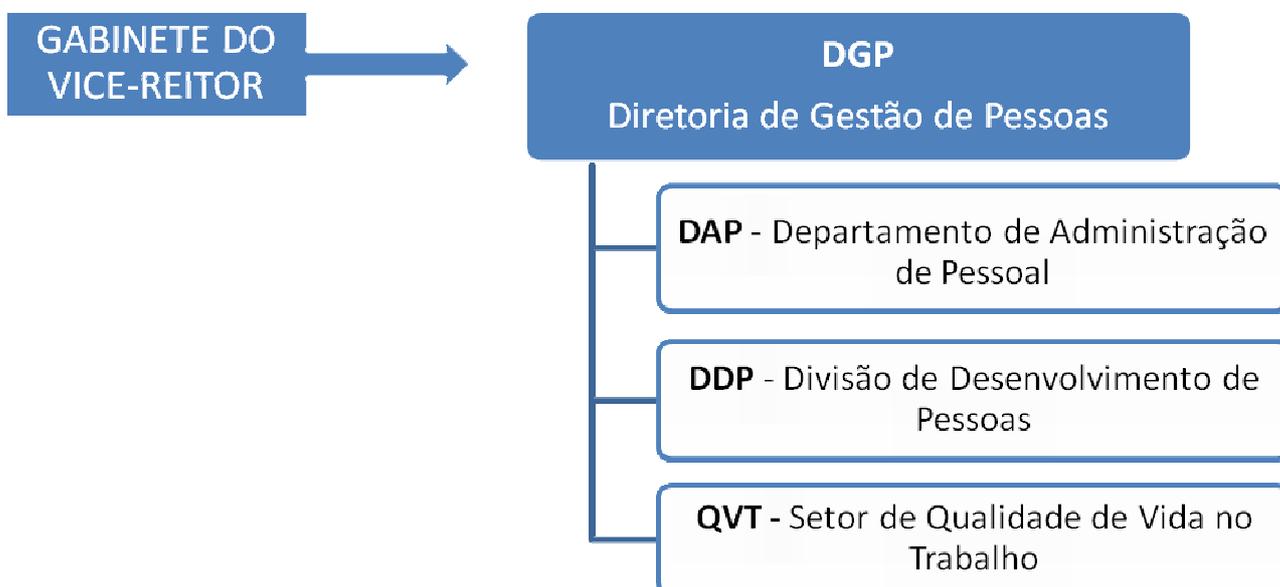


Figura 4: Diretoria de Gestão de Pessoas e sua composição.

Fonte: elaborado pelos autores

O Departamento de Administração de Pessoal fica responsável pelos processos de:

- a) admissão e movimentação;
- b) folha de pagamento;
- c) aposentadoria, pensões e exonerações;
- d) cadastro e arquivo;
- e) benefícios e licenças; e
- f) orçamento crítica e pagamentos diversos.

A Divisão de Desenvolvimento de Pessoas fica responsável pelos processos de:

- a) capacitação e afastamento para formação;
- b) educação continuada;
- c) gestão por competências;
- d) avaliação de desempenho; e
- e) análise funcional e desenvolvimento de carreira.

O **Setor de QVT** responde pelas seguintes atividades:

- a) saúde e segurança no trabalho;
- b) perícia médica;
- c) qualidade de vida;
- d) gestão do clima organizacional; e
- e) gestão de conflitos.

Essas subdivisões da Diretoria visam contemplar todos os processos de Recursos Humanos e também atender às peculiaridades da gestão pública.

Grillo (2001) elenca os seguintes princípios norteadores da Gestão de Pessoas nas Universidades:

- a) atrair profissionais competentes;
- b) orientar os recém-contratados para as suas funções;
- c) preparar os gestores docentes e administrativos;
- d) promover aperfeiçoamento constante, vinculando-o à carreira;
- e) estruturar a carreira com base no mérito;
- f) criar programa de incentivos para todos os integrantes, docentes, técnicos e administrativos;
- g) avaliar periodicamente o desempenho dos docentes, técnicos e administrativos; e,
- h) envolver os docentes, técnicos e administrativos no processo de tomada de decisão da universidade, instituindo formas de participação para aperfeiçoar o processo decisório.

Para a atração e a retenção dos talentos humanos é importante que as Universidades se organizem para proporcionar amplo desenvolvimento profissional e pessoal a todos os seus membros, ofereçam sistema de carreira com base no mérito, criem incentivos vinculados ao desempenho e ampliem o processo participativo. O tratamento igualitário é condição essencial à Gestão de Pessoas nas Universidades. Para a cooperação mútua, docentes, técnicos e administrativos devem estar envolvidos em uma relação de transparência e respeito, pela interdependência das partes no trabalho (GRILLO, 2001).

É relevante salientar que as ações sistêmicas da Gestão de Pessoas nas Universidades devem considerar o desenvolvimento integral dos elementos do sistema, sendo o ensino, a pesquisa, a extensão e o auxílio à sociedade, por meio de uma política de RH alinhada às políticas globais de gestão institucional. A Sociedade e o meio empresarial, cada vez mais, exigem da Universidade melhor educação e preparo de profissionais, para gerar conhecimento, inovação tecnológica, organizações competentes e competitivas e contribuir para o desenvolvimento da sociedade.

As ações da Gestão de Pessoas nas Universidades, do ponto de vista da Teoria dos Sistemas, podem ser sintetizadas a partir do objetivo dessas instituições. O sentido da Universidade é o conhecimento, as pessoas e a sociedade. Seu papel é amplo, produzir, disseminar e ampliar o conhecimento, envolvendo efetivamente a totalidade das suas atividades e dos seus integrantes, para o desenvolvimento da sociedade.

Nesses aspectos estão pautadas as políticas que estão sendo criadas pela DGP, visando a construção de uma política de gestão de pessoas e de uma cultura fortes pautadas no desenvolvimento das pessoas em consonância com o crescimento da Instituição.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A reflexão sobre a efetividade dos Subsistemas de RH nas Universidades permite pontuar aspectos significativos.

O elemento humano é a fonte primária das Universidades, é matéria-prima e produz conhecimento, por isso a Gestão de Pessoas é desafio da gestão universitária.

As Universidades cumprem papel social, uma vez que atuam na criação e difusão do conhecimento, gerando competência para as empresas e para a sociedade, por meio de profissionais qualificados.

Desse modo, devem considerar a gestão sistêmica dos seus processos, recursos e todos os seus elementos, aprimorando a gestão das pessoas, por meio dos Subsistemas de RH, para adaptarem-se à realidade.

No ambiente atual, muitas organizações estão descobrindo que a forma de combinar as partes é um diferencial (BOHLANDER; SNELL, 2009).

É possível concluir que as ações de Gestão de Pessoas no contexto das Universidades devem envolver planejamento, para a captação e a retenção de talentos, buscando promover capacitação e desenvolvimento de forma continuada, condições de saúde, segurança e qualidade de vida, remuneração e incentivos ao aperfeiçoamento do desempenho, gestão de carreira, avaliação periódica e bancos de dados efetivos, que possibilitem regular as atividades e as decisões da Universidade.

A existência de uma carreira com reais perspectivas de crescimento profissional é um dos mais fortes incentivos para a retenção de talentos nas Universidades (GRILLO, 2001).

Outros pontos relevantes do RH Sistêmico nas Universidades são o desenvolvimento de líderes, da comunicação, o compartilhamento de informações, o trabalho em equipe e a ampliação da participação dos integrantes do sistema universitário na solução de problemas.

Ainda não é possível mensurar se os resultados dessas políticas estão sendo positivos na UFFS, pois são medidas de médio a longo prazo. Entretanto, é possível afirmar que a UFFS está alinhada tanto com os princípios da gestão universitária moderna quanto com as orientações de Recursos Humanos do Governo Federal.

Sob o olhar sistêmico, a Gestão de Pessoas nas Universidades entende a necessidade de integração dos Subsistemas de RH e dos gestores, pois há a associação e a interdependência dos processos e funções, e o trabalho conjunto dos gestores potencializa os resultados, de modo que todo o sistema de trabalho seja complementar e de reforço mútuo no desenvolvimento do conhecimento.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, L. G. de. A gestão estratégica de pessoas. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.) **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002, p. 35-50.

ALPERSTEDT, G. D. **Adaptação estratégica em organização universitária: um estudo qualitativo na Universidade do Sul de Santa Catarina**. Florianópolis, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de Pessoas: estratégias e integração organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BERNARDES, C; MARCONDES, R. C. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.

BERTALANFFY, L. V. **Teoria geral dos sistemas**. Rio de Janeiro: Ed. Vozes, 1975.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos**. 2 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

FISCHER, A. **Mudança organizacional na universidade**: o caso da UNOESC - Campus de Videira-SC. 2001. 147 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.

GRILLO, A. N. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a administração universitária. Florianópolis, [s.n.], 2001.

HIPÓLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 87-98.

KLEIN, D. A. **A gestão estratégica do capital intelectual**: recursos para a economia baseada em conhecimento. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1998.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2005.

LEITE, L. A. M. da C., et al. **Consultoria em Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. *In*: FLEURY, M. T. L. (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. p. 63-72.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MELO, P. A. de. A autonomia universitária e seus reflexos na gestão e nos resultados de Universidades brasileiras. *In*: LANER, Aline dos Santos.; CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. **Indivíduo, organizações e sociedade**. Ijuí: Unijuí, 2008. p. 245-260.

_____. **A cooperação universidade/empresa nas universidades públicas brasileiras**. Florianópolis, 2002. 332 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina.

_____. **A formação docente no Brasil, na América Latina e no Caribe**. Florianópolis: Paper Print, 2006.

MELO, P. A. de; COLOSSI, N. **Cenários da gestão universitária na contemporaneidade**. Florianópolis: Insular, 2004.

MILKOVICH, G.; BOUDREAU, J. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

RIBEIRO, A. L. **Teoria da administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

ROBBINS, S. P.; COULTER, M. **Administração**. 5 ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.

SALM, J. F.; MENEGASSO, M. E. Os modelos de administração pública como estratégias complementares para a coprodução do bem público. **Revista de Ciências da Administração**, v.11, n. 25, p. 97-114, set/dez 2009.

SELTZER, J. C. Universidade, trabalho e empresa. In: LANER, A. S.; CRUZ JUNIOR, J. B. **Indivíduo, organizações e sociedade**. Ijuí: Unijuí, 2008. p. 223-230.

TACHIZAWA, T.; ANDRADE, R. O. B. **Gestão de instituições de ensino**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.