

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

JOSÉ FRANCISCO BERNARDES

**AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA OS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E SUAS INFLUÊNCIAS NA GESTÃO DA UFSC.**

FLORIANÓPOLIS

2002

José Francisco Bernardes

**AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA OS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E SUAS INFLUÊNCIAS NA GESTÃO DA UFSC.**

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

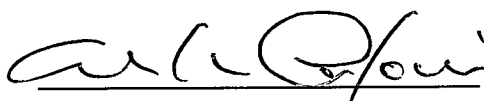
Orientador: Prof. Nelson Colossi, Dr.

Florianópolis, outubro de 2002.

**AS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS PARA OS SERVIDORES
TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS E SUAS INFLUÊNCIAS NA GESTÃO DA UFSC.**

José Francisco Bernardes

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do título de Mestre em Administração (área de concentração em Políticas e Gestão Institucional) e aprovada, na sua forma final, pelo Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

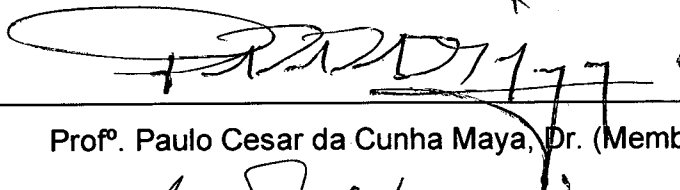


Prof^o. Nelson Colossi, Dr.
Coordenador do Curso

Apresentada a Comissão Examinadora integrada pelos professores:



Prof^o. Nelson Colossi, Dr. (orientador)



Prof^o. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr. (Membro)



Prof^o. Augusto Perez Lindo, Dr. (Membro)



Prof^o. Pedro Carlos Schenini, Dr. (Membro)

Dedico esta Dissertação:

A **Rosiméri**, minha esposa, incentivadora desta tarefa, e a meu filho **Gustavo**, por me dedicarem amor, carinho, estímulo e tempo para a concretização deste trabalho.

A meus pais, **Odi** (in memórian) e **Maria**, pela vida, educação e incentivos oferecidos.

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste trabalho foi possível graças, além dos profissionais do setor com os quais tive contato, dos quais obtive cooperação e confiança, ao revelar interpretações pessoais de eventos e processos vivenciados, à contribuição de algumas pessoas e instituições, as quais merecem meu agradecimento, em especial:

Ao Profº. Dr. Nelson Colossi, pela orientação metodológica e crítica, e proporcionando-me a oportunidade de aprofundamento em temas de relevância para o desenvolvimento profissional e pessoal;

Ao Profº. MSc. Pedro Antônio de Melo, pelo seu apoio na discussão da pesquisa e trazendo comentários enriquecedores ao trabalho;

Ao Profº. MSc. Gerson Rizzatti, por sua contribuição ao longo de todos os processos e incansável dedicação ao trabalho;

Ao Profº. MSc. Irineu Manoel de Souza (Diretor do Departamento de Recursos Humanos da UFSC), pelo seu apoio e dedicação, e sempre disposto a colaborar para o desenvolvimento do trabalho;

Ao Profº. Nelson Colossi, Dr. (orientador); Profº. Paulo Cesar da Cunha Maya, Dr. (Membro); Profº. Augusto Perez Lindo, Dr. (Membro) e Profº. Pedro Carlos Schenini, Dr. (Membro); por aceitarem o convite para contribuir e auxiliar na finalização dessa longa caminhada;

Aos demais professores da UFSC, envolvidos e que ajudaram nesta tarefa;

A Secretaria da CPGA – UFSC, pelo apoio logístico e carinho com que me atenderam;

Aos amigos sempre solidários, que incentivaram e acompanharam meu processo de evolução acadêmica;

SUMÁRIO

RESUMO.....	8
ABSTRAT.....	9
RELAÇÃO DE SIGLAS.....	10
1 - INTRODUÇÃO.....	13
1.1 - Justificação do estudo.....	15
1.2 - Problema e tema.....	19
1.3 - Objetivos.....	20
1.4 - Estrutura do estudo.....	21
2 – BASE CONCEITUAL.....	22
2.1 – SIGNIFICADO E IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RH.....	22
2.1.1 – <i>Conceituação e evolução histórica da ADRH.....</i>	22
2.1.2 – <i>Políticas e estratégias da ADRH.....</i>	25
2.2 – PROCESSOS DA ADMINISTRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DE RECURSOS HUMANOS.....	37
2.2.1 – <i>Funções, Papeis e o Cliente de RH.....</i>	38
2.2.2 – <i>Gestão de Pessoas.....</i>	47
2.2.3 – <i>Programas de Incentivo.....</i>	61
2.2.4 – <i>Preparação de Gestores para Universidade.....</i>	76
2.3 – <i>ADMINISTRAÇÃO DE RH EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR.....</i>	90
2.3.1 – <i>Caracterização e Funções das universidades.....</i>	90
2.3.2 – <i>Significado de RH nas IES.....</i>	100
3 - METODOLOGIA.....	106
3.1 - Caracterização da Pesquisa e da Instituição.....	106
3.2 - Perguntas de Pesquisa.....	111
3.3 - Definição de Termos e Variáveis.....	112
3.4 - Delimitação da Pesquisa.....	119
3.5 - Informante-chave.....	120
3.6 - Tipo, Coleta e Análise dos Dados.....	121
4 – RESULTADOS DA PESQUISA.....	122
4.1 – Políticas de recursos humanos da UFSC e seus processos.....	122
4.1.1 – Políticas de recursos humanos da UFSC.....	122
4.1.2 – Os processos das Políticas de recursos humanos da UFSC.....	125
4.2 - Características da carreira profissional com base no mérito.....	149
4.2.1 - Com relação à Avaliação de Desempenho.....	149
4.2.2 - Características Principais da Avaliação de Desempenho.....	151
4.2.3 - Avaliação de Desempenho como incentivo.....	153
4.2.4 - Buscar a Carreira Baseada no Mérito.....	153
4.2.5 - Condições para os servidores desenvolverem uma carreira sólida.....	154
4.2.6 - Comparação do Plano de Carreira Docente e Técnico-Administrativo.....	155
4.2.7 - Política de Incentivo a carreira profissional no atual governo federal.....	156
4.3 – Incentivos.....	157
4.3.1 - Condições aos servidores, para melhorar suas atividades.....	157
4.3.2 - Incentivos para a melhora contínua das atividades.....	158
4.3.3 - Licença para capacitação é coerente com as necessidades dos servidores.....	159
4.3.4 - A Carreira Profissional e sua compatibilidade com a realização pessoal e profissional.....	160
4.3.5 - Eventos, treinamentos, palestras, cursos, seminários e congressos.....	161
4.3.6 - Política de incentivos e sua contribuição na melhoria da gestão na UFSC.....	162
4.3.7 - Processo decisório e participação e a retenção de profissionais em universidades.....	163
4.3.8 - Com relação ao Plano de incentivo oferecido pelo governo federal.....	165
4.4 - Preparação dos dirigentes para chefias na UFSC.....	166
4.4.1 - Os dirigentes e sua participação para liderança dos processos.....	166

4.4.2 - Programa específico para a preparação de dirigentes.....	168
4.4.3 - Avaliação dos dirigentes e o comportamento das chefias.....	169
4.4.4 - Assumir chefias depende ou não da Categoria Funcional.....	170
4.4.5 - Dirigentes e sua participação nos processos de desenvolvimento de RH.....	171
4.4.6 - Contribuição dos dirigentes quanto à resistência as mudanças no modo de gerenciar.....	172
4.4.7 - Dificuldades mais frequentes enfrentadas pelos gestores universitários.....	173
4.4.8 - O futuro dos gestores em universidades públicas federais.....	174
4.4.9 - Fatores facilitadores para a melhoria da Gestão Universitária.....	176
4.5 – As Políticas de R. H. da UFSC, e sua influencias na gestão universitária.....	177
4.5.1 - Política de recursos humanos e sua Influencia na Gestão Universitária.....	177
5 – ANÁLISE DA PESQUISA.....	180
5.1 - <i>As Políticas de R. H. e seus processos na UFSC.....</i>	<i>180</i>
5.2 - <i>Características da carreira profissional com base no mérito.....</i>	<i>182</i>
5.3 - <i>Incentivos para o desempenho das atividades.....</i>	<i>185</i>
5.4 - <i>Preparação dos dirigentes para as chefias.....</i>	<i>186</i>
5.5 – <i>As políticas de R. H. e suas influencias na gestão universitária.....</i>	<i>188</i>
6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	189
6.1 – <i>Conclusões.....</i>	<i>189</i>
6.2 – <i>Recomendações.....</i>	<i>194</i>
7 – REFERÊNCIAS.....	196
8 - BIBLIOGRAFIAS.....	202
APÊNDICE – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA.....	207

RESUMO

Se as pessoas constituem a essência de qualquer organização em se tratando de instituição universitária, cujo insumo básico é a inteligência, as pessoas são, ao mesmo tempo, a matéria-prima e o instrumento da produção intelectual. Em nenhuma outra organização o elemento humano é tão importante. Assim, o investimento prioritário e maior de uma universidade deveriam ser nos seus recursos humanos. As políticas de recursos humanos para os servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, é o que se investigou nesta pesquisa. Para este estudo optou-se por pesquisar a realidade de como o órgão de RH influencia a gestão universitária: o caso da UFSC. Nesta busca verificou-se a percepção dos atuais dirigentes sobre o papel do RH dentro da UFSC. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa usando uma amostra de forma intencional por se tratar de informantes-chave da pesquisa. Como instrumento de pesquisa para coletar os dados usou-se uma entrevista semi-estruturada pela riqueza e detalhes dos diversos comentários. A Administração de Recursos Humanos envolve várias etapas de trabalho, desde a verificação da necessidade de pessoal e seu recrutamento até o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações para que estas possam atuar com eficiência em um ambiente de concorrência e instabilidade. Somando-se a isso, numa visão estratégica, que também é papel da Administração de Recursos Humanos zelar pela eficiência da organização no longo prazo, minimizando o quanto possível às dificuldades de adequado entendimento às necessidades de substituição e melhoria de pessoal.

Palavras chaves: Administração de recursos humanos; Gestão de pessoas; Gestão universitária.

ABSTRAT

If the people constitute the essence of any organization in if being about university institution, whose basic input is the intelligence, the people are, at the same time, the raw material and the instrument of the intellectual production. In any other organization the human element is so important. Thus, the investment larger of an university they should be in its human resources. The politics of human resources for the Technician-administrative servers and its influences in the administration of Santa Catarina Federal University - UFSC, is what was investigated in this research. For this study he/she/it opted for researching the reality of as the organ of RH influence the university administration: the case of UFSC. In this search the current leaders' perception was verified inside on the paper of RH of UFSC. It is a research with qualitative approach using a sample in an intentional way for being of informer keys of the research. As research instrument to collect the data an interview was used semi-structured by the wealth and details of the several comments. The Administration of human resources involves several work stages, from the verification of personnel's need and its recruitment to the individuals' development in the organizations so that these can act with efficiency in a competition atmosphere and insettle. Being added that, in a strategic vision, that is also paper of the Administration of human resources to care for the efficiency of the organization in the long period, minimizing the as possible to the difficulties appropriate understanding to the substitution needs and improvement of personal.

Key words: Administration of human resources; People's administration; University administration.

RELAÇÃO DE SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
BU	Biblioteca Universitária
CAPRH	Coordenação de Apoio à Política de Recursos Humanos.
CGT	Central Geral dos Trabalhadores
CLT	Consolidações das Leis do Trabalho
CODEOR	Coordenadoria Orçamentária
CPPD	Comissão Permanente do Pessoal Docente
CPPTA	Comissão Permanente do Pessoal Técnico Administrativo
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DAG	Departamento de Administração Geral
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
DEPASE	Departamento de Administração Patrimonial e Segurança Física
DDRH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DP	Departamento de Pessoal
DRH	Departamento de Recursos Humanos
ESAI	Escritório de Assuntos Internacionais
ETUSC	Escritório Técnico da UFSC
FGs	Funções Gratificadas
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
GA	Gestão de Atendimento.
GAA	Gestão de Avaliação e Acompanhamento.
GAADM	Gestão de Apoio Administrativo.
GAPE	Gestão de Aposentadorias, Pensões e Exonerações.
GB	Gestão de Benefícios.

GCA	Gestão de Cadastro e Arquivo.
GCI	Gestão de Consignações e Indenizações.
GI	Gestão de Informática.
GGA	Gestão de Gratificações e Adicionais.
GL	Gestão de Legislação.
GM	Gestão de Movimentação.
GOCP	Gestão de Orçamento, Crítica e Pagamento Diversos.
GPP	Gestão de Pagamento de Progressões.
GPC	Gestão de Programas de Capacitação.
GR	Gabinete do Reitor
GRAE	Gestão de Registro de Frequência, Acompanhamento de Processos Disciplinares e Expedição de Certidões e Relatórios.
GSHST	Gestão de Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho.
HU	Hospital Universitário
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
IU	Imprensa Universitária
JM	Junta Médica.
MARE	Ministério de Administração Federal e Reforma
MEC	Ministério de Educação e Cultura
MP	Medida Provisória
NPD	Núcleo de Processamento de Dados
PIS	Programa de Integração Social
PG	Procuradoria Geral
PRAC	Pró Reitoria da Comunidade Universitária
PROGEU	Programa de Gestão Universitária

PU	Prefeitura Universitária
QVT	Qualidade de vida no Trabalho
RH	Recursos humanos
RU	Restaurante Universitário
SC	Santa Catarina
SEI	Secretaria Especial de Informática
SEPLAN	Secretaria de Planejamento
SIAPE	Sistema de Administração de Pessoal
SRH	Secretaria de Recursos Humanos
STA	Servidor Técnico-administrativo
TCU	Tribunal de Contas da União
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina

1 - INTRODUÇÃO

Se as pessoas constituem a essência de qualquer instituição ou organização. Em se tratando de instituição universitária, cujo insumo básico é a inteligência, elas são então, ao mesmo tempo, a matéria-prima e o instrumento da produção intelectual. Em nenhuma outra organização o elemento humano é tão importante. Assim, o investimento prioritário e maior de uma universidade deveria ser nos seus recursos humanos.

O maior desafio da administração universitária é garantir os meios e os recursos necessários para investir no seu quadro de pessoal de forma contínua, quer na capacitação, quer nas condições de trabalho e na avaliação. As universidades são instituições peculiares, complexas e especializadas, que executam múltiplas atividades, relacionadas às suas funções de ensino, pesquisa e extensão (GRILLO, 2001).

A Administração de Recursos Humanos envolve várias etapas de trabalho, desde a verificação da necessidade de pessoal e seu recrutamento até o desenvolvimento dos indivíduos nas organizações para que estas possam atuar com eficiência em um ambiente de concorrência e instabilidade. Somando-se a isso, numa visão estratégica, que também é papel da Administração de Recursos Humanos, zelar pela eficiência da organização a longo prazo, minimizando o quanto possível as dificuldades de adequado entendimento às necessidades de substituição e melhoria de pessoal.

As políticas de recursos humanos para os servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), é o que se investigou nesta pesquisa. Para este estudo optou-se por pesquisar a realidade de como o órgão de RH influencia a gestão universitária: o caso da UFSC.

Nesta busca verificou-se a percepção dos atuais dirigentes sobre o papel do RH dentro da UFSC. Trata-se de uma pesquisa com abordagem qualitativa usando informante-chave pela riqueza de suas informações para a pesquisa. Como instrumento de pesquisa para coletar os dados, usou-se uma entrevista semi-estruturada pela riqueza de detalhes dos diversos comentários.

Dentre as diversas perspectivas de análise da política de recursos humanos, pode-se analisá-la sob vários pontos de vista: o enfoque político, o administrativo e o legislativo. Embora estes três enfoques da história brasileira têm se revezado na disputa pelo exercício do poder público, todos se valem de justificativas próprias para suas formulações teóricas. Estes enfoques não são excludentes e, para este estudo, deu-se ênfase à percepção dos dirigentes da UFSC nas áreas acadêmica, administrativa e política.

As crescentes exigências do meio ambiente têm obrigado os dirigentes de recursos humanos das organizações a buscarem alternativas para a definição de estratégias de desenvolvimento que tenham como meta o crescimento global dos indivíduos em suas organizações. Neste sentido, o estudo de como o órgão de RH influencia a gestão universitária, como base para a melhoria da gestão universitária, na percepção dos atuais dirigentes da UFSC, mostra-se pertinente e de grande importância para a Administração Pública, pois pode-se identificar as semelhanças e as diferenças nos diversos pensamentos que podem ocorrer quando se trata de política de recursos humanos em uma universidade.

1.1 - Justificação do estudo.

O interesse pelo problema de pesquisa das políticas de recursos humanos para os servidores técnico-administrativos e suas influências na gestão da UFSC, surgiu tendo em vista que, freqüentemente, o assunto vem sendo discutido de forma sistemática na literatura especializada, em seminários, congressos e nas instituições. E também pelo pesquisador fazer parte do quadro da UFSC, há mais de 20 anos, como servidor técnico-administrativo. Um exemplo deste tipo de tema são as constantes crises vivenciadas pelas instituições nos últimos tempos, em relação ao seu papel na sociedade, que está levando-as a reflexões sobre a importância dos seus recursos humanos, colaboradores, parceiros, no cumprimento dos objetivos institucionais.

Muitas têm sido as tentativas de se formular modelos que promovam o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas e privadas, mas nem sempre se conseguiu o êxito desejado, pelas razões mais diversas, sobretudo pela falta de uma melhor definição dos componentes organizacionais que devem integrar um programa dessa natureza. Estudos ainda discutem sobre o real alcance de um programa de desenvolvimento de pessoal, distinguindo-o da simples atividade de treinamento. Para Werther e Davis (1983, p. 198), por exemplo, "o treinamento prepara as pessoas para o desempenho de seus atuais cargos, e o desenvolvimento prepara para cargos futuros". Aquino (1979, p. 174), por sua vez, comenta que "enquanto o treinamento associa a idéia de hábitos práticos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento no emprego como pessoas e como profissionais".

Poucas, porém, são as organizações que oferecem essa possibilidade de crescimento. E, então, as pessoas tornam-se desmotivadas, e as conseqüências são

extremamente desastrosas para elas e para as organizações. Para Fleury (1995), o processo de inovação e de busca contínua de capacitação e qualificação das pessoas e das organizações é um processo permanente, jamais se esgota. A universidade possui as condições adequadas para promover o aperfeiçoamento de seus servidores docentes, técnicos e administradores, uma vez que nela se encontram renomados especialistas capazes de oferecer uma programação de capacitação contínua e atualizada. Apesar dessas facilidades, as universidades ainda se ressentem de alguns cuidados com o aperfeiçoamento dos seus servidores, principalmente no que concerne à preparação em metodologias de ensino, tanto com relação aos servidores recém-admitidos quanto aqueles que já fazem parte do quadro da instituição (GRILLO, 1996).

Estudos sobre questões que levem as pessoas, por meio da política de recursos humanos das instituições, a se sentirem satisfeitas e desta forma produzirem mais e melhor, são alvo de interesse por parte de muitos administradores e estudiosos de Administração. Do ponto de vista prático, esta pesquisa pretende contribuir fornecendo subsídios para a atuação dos dirigentes que lidam com política de recursos humanos destinada a instituições como as universidades e outras organizações. As perguntas de pesquisa visam coletar informações referentes aos procedimentos e a percepção dos dirigentes da UFSC, sobre as políticas de recursos humanos para os servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão universitária. Buscou-se investigar sobre o que os dirigentes pensam e esperam das políticas de RH desenvolvidas na UFSC, para que se possa, a partir das conclusões, extrair contribuições práticas para o setor em estudo.

As universidades brasileiras ainda se ressentem de uma administração adequada às suas peculiaridades. Geralmente, essas organizações tendem a adotar

os mesmos modelos empregados nas organizações públicas e privadas, sem levar em consideração as especificidades próprias de uma instituição complexa e com objetivos múltiplos e especializados, voltados para a criação e difusão do conhecimento (GRILLO, 1996).

Esta diferença se acentua, sobretudo, com relação às pessoas que integram seu quadro de colaboradores, que nas universidades são os professores, pesquisadores, técnicos e administradores especializados. O grande desafio para as universidades tem sido a definição de procedimentos administrativos capazes de propiciar a constante qualificação do seu pessoal. Segundo Chiavenato (1999), a administração de recursos humanos nas instituições sempre foi importante porque, as pessoas são seu principal patrimônio.

As considerações anteriores e a literatura emergente sobre as novas estruturas organizacionais aguçaram a curiosidade do pesquisador. As organizações são consideradas como sistemas sociais. Estes sistemas sociais são criados pelo homem e conseguem manter-se por meio de atitudes, percepções, crenças e expectativas dos seres humanos. Uma política de recursos humanos voltada para as particularidades da organização e preocupada em desenvolver continuamente pessoas, se apresenta como eficaz para melhorar o potencial de seu capital humano.

De acordo com estudos de Grillo (1996), a diversidade de departamentos existentes na universidade, com características e funções específicas, sugere o desenvolvimento dessas pessoas dentro das unidades, a partir de um modelo que contemple os principais componentes organizacionais de uma eficaz política de pessoal. Tal modelo de desenvolvimento de pessoal, embora adotado para toda a universidade, pode ser implementado através de funções específicas para cada departamento, conforme for o desejo de seus integrantes.

O tema centrou-se no estudo da área de gestão de recursos humanos. No caso das universidades, considerando suas peculiaridades, observou-se que essas instituições objetivam, basicamente, o desenvolvimento do ensino, da pesquisa e da extensão. A meta maior é formar pessoas que possam, com seu trabalho, contribuir no desenvolvimento da sociedade. Com o dinamismo científico e tecnológico das últimas décadas e as conseqüentes mutações dos processos, vêm-se imprimindo aspectos diferenciados na área de recursos humanos das universidades federais brasileiras, principalmente com as constantes mudanças na legislação sobre pessoal no governo federal brasileiro. Essas mutações constantes, tais como o desenvolvimento de culturas, aumento da população, globalização e complexidade das tarefas, trouxeram a necessidade da criação de várias reformas. Embora existam diversas definições para reforma, segundo Sartor (1996), pode-se afirmar que elas respondem a princípios gerais, como a orientação para metas definidas através de pessoas trabalhando com métodos e técnicas.

Segundo Regis e Moggi (1994), a qualificação da gerência do órgão de recursos humanos e dos profissionais que lá trabalham é fundamental para a contribuição na gestão universitária. A qualificação é primordial para desenvolver capacidades para lidar com as ambigüidades e incertezas da organização. Para isso, é de suma relevância que os dirigentes das universidades também sejam preparados e vejam a real importância de fomentar e intensificar as ações do RH, e qualificar os seus profissionais, para que possam ser realmente gestores do desenvolvimento humano.

Em 2001, segundo publicação da Coordenadoria de Planejamento e Acompanhamento/SEPLAN/UFSC, de março de 2001, convivem no Campus Universitário em torno de 34.096 pessoas, sendo 1.658 docentes do ensino superior; 165 docentes do ensino básico e 262 docentes substitutos, 2.912 servidores técnico-

administrativos e 29.099 alunos matriculados. Este contingente de pessoas exige a infra-estrutura de uma pequena cidade que possa atender as necessidades mínimas de seus recursos humanos e dos demais integrantes da Comunidade Universitária. O DRH conta com 50 servidores técnico-administrativos para desenvolver várias atribuições e atividades. Este órgão vem desenvolvendo projetos que objetivam aprimorar suas atividades. O Departamento está implantando uma política de recursos humanos inovadora para a UFSC. Como tal, têm perspectivas de crescer, como gestor do desenvolvimento humano na UFSC, diante da execução de suas atribuições (BÚRIGO, 1997).

A oportunidade da pesquisa, segundo Castro (1977), é fundamental quando satisfaz três condições: deve ser importante, original e viável. É importante, quando é pertinente a uma questão crucial que atinge ou tem o potencial de atingir direta ou indiretamente muita gente. O tema é original quando os resultados da pesquisa têm o potencial de nos surpreender. Um tema é viável se: dado o talento do autor, os recursos disponíveis e a disponibilidade de orientador, a pesquisa poder ser realizada. Por isso, a gestão de pessoas é o maior desafio do administrador universitário e a viga mestre do sucesso institucional (GRILLO, 2001).

1.2 - Problema e tema.

O crescente surgimento de novas universidades tem aumentado o interesse para a criação de sistemas administrativos que possam propiciar melhores níveis de qualidade ao ensino, à pesquisa e à extensão, tendo em vista, principalmente, o alto grau de complexidade dessas instituições (GRILLO, 2001).

Dentro desse ponto de vista, a vasta literatura emergente sobre as novas concepções de RH aguçaram a curiosidade do pesquisador, colocando-o frente ao

problema central de pesquisa, cujo enunciado é: **Qual é a percepção dos dirigentes da UFSC, sobre as políticas de recursos humanos para servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão universitária?**

1.3 – Objetivos.

O presente estudo tem como objetivo geral: **estudar as políticas de recursos humanos para servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão da UFSC**, na percepção de seus dirigentes.

Em termos de objetivos específicos, pretende-se:

- a) Identificar as Políticas de recursos humanos e seus processos na UFSC;
- b) Identificar as principais características da carreira profissional dos servidores técnico-administrativos da UFSC, com base no mérito;
- c) identificar os principais incentivos para o desempenho das atividades dos servidores técnico-administrativos da UFSC;
- d) Identificar como são preparados os dirigentes para as chefias acadêmicas e administrativas;
- e) Analisar se as Políticas de recursos humanos para os servidores técnico-administrativos da UFSC influenciam na gestão universitária.

1.4 - Estrutura do estudo.

Este estudo encontra-se estruturado em tópicos. No primeiro, encontra-se a introdução, a qual faz alguns comentários sobre a administração em geral e administração de recursos humanos em específico. Abrange-se também a justificativa do estudo, o problema e tema, os objetivos geral e específicos e a estrutura do estudo.

No segundo, é compreendida a base conceitual que dá sustentação ao estudo, com conceito, significado e importância da Administração e Desenvolvimento de RH, Processos da ADRH e ARH em instituições de Ensino Superior.

Em um terceiro tópico, apresenta-se a metodologia utilizada para o estudo, desde uma breve caracterização da pesquisa, pergunta de pesquisa, algumas sucintas definições de termos e variáveis, aspectos sobre a delimitação da pesquisa, informante-chave e o tipo, coleta e análise dos dados.

No quarto, apresenta-se o resultado da pesquisa. Neste momento, aponta-se o que as informações chaves contribuíram para a pesquisa e a relação de alguns comentários com as perguntas de pesquisa.

Em um quinto tópico faz-se uma análise da pesquisa.

Num sexto, apresenta-se algumas conclusões e recomendações para novos estudos.

2 – BASE CONCEITUAL

Neste tópico, apresenta-se a base conceitual teórica da pesquisa que visa esclarecer alguns significados, importâncias e processos referentes a Administração e desenvolvimento de recursos humanos (ADRH).

2.1 – Significado e importância da Administração e Desenvolvimento de RH.

Neste item trata-se dos aspectos conceituais e evolutivos e políticas e estratégias da ADRH. Dentro do tópico de políticas e estratégias da ADRH, procura-se comentar sobre estratégias e políticas de RH, a Administração de RH (ARH), competência, gestão e planejamento em RH e ética nas organizações.

2.1.1 – Conceituação e evolução histórica da ADRH.

O desempenho e competência dos recursos humanos de uma empresa são vitais para a operação eficiente de novas formas organizacionais. Ao administrar sistemas de recursos humanos deve-se estruturar e criar os recursos adequados para as organizações de amanhã. Sabe-se que todas as pessoas, independentes de suas origens étnicas, possuem certas necessidades, cuja satisfação ou não é determinante para sua realização como ser humano. Durante a evolução do homem, empreendimento algum reuniu tantos homens, tão próximos uns dos outros, como as indústrias e os comércios reuniram.

Alguns autores comentam aspectos da súbita transformação tecnológica que teve lugar nos primórdios do século passado, mudando a realidade econômica e social do globo e suas influências nas relações humanas no trabalho. Entre os

séculos XI ao XV, predomina o trabalho artesanal, fabricado somente por membros da mesma família. Usando o termo sociológico, estas relações humanas eram chamadas de Relações primárias, ou seja, o contato que duas pessoas mantinham entre si, era pelo prazer de mantê-lo e não visando a um fim ou a um interesse imediato ou material.

Em pesquisa a literatura especializada sobre a evolução da Administração de Recursos Humanos (ARH), encontra-se que o início da sua história data do século XVIII e XIX, com o movimento da Administração científica, iniciado com as experiências de Taylor nos Estados Unidos e Fayol na França, os quais visavam substituir o improvisado e o empirismo (GIL, 1994, p.13). Taylor comentava que o operário deveria produzir mais do que pode produzir e Fayol defendia os princípios de conhecer, prever, organizar, comandar, coordenar e controle. Dentro deste período surge Ford comentando que para diminuir os custos, a produção deveria ser em massa, em grande quantidade e aparelhada com tecnologia capaz de desenvolver ao máximo a produtividade dos operários.

Vários estudiosos comentam que foi por volta de 1920 que se passou a particularizar o estudo das relações humanas no trabalho, de forma mais ampla e sistemática e, especialmente, com vistas dirigidas a aplicação destes conhecimentos dentro das organizações. Por volta de 1920, também nota-se em pequenas empresas industriais, como por exemplo gráficas, metalúrgicas, de mobiliário, predominavam os operários especializados, conhecedores e muitas vezes proprietários de suas ferramentas. As indústrias têxteis mais mecanizadas empregavam maior contingente de mão-de-obra de menor qualificação, contratando inclusive mulheres e crianças e ao redor das indústrias foram criadas as vilas operárias (FLEURY; FISCHER, 1992, p. 7).

Num processo evolutivo e constante o Estado passou a intervir diretamente em todas as instâncias da vida política, econômica e social do país, criando o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio e desenvolvimento, dispositivos reguladores das condições de trabalho, da organização sindical e da previdência social. Surge então algumas leis e regulamentações como a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT); Carteira Profissional; Horário de trabalho; Férias remuneradas; Comissões mistas de conciliação e Condições de trabalhos dos menores. Logo apareceram novas indústrias, como as automobilísticas, oferecendo novas oportunidades de emprego, no entanto, o nível de qualificação exigido é maior e exigia-se uma maior conscientização dos trabalhadores.

Diante de tanta exigência passa-se a valorizar os profissionais especializados, o gerente de Recursos Humanos passa a dar maior atenção as áreas de treinamento, desenvolvimento, cargos e salários e benefícios. Durante as diversas transformações e mudanças, constata-se o processo de abertura política de Geisel, o surgimento da CUT, logo após a CGT e novas alterações na forma de gerenciar pessoas. Devido as novas tecnologia a área de ARH passa a usar novas teorias, novas técnicas gerenciais, a gestão participativa, o planejamento estratégico e o círculo de controle de qualidade. Na sua intensa e transformadora evolução a Administração de Recursos Humanos não podia deixar de mudar de nome continuamente. De Administração de Pessoal passou para Relações Industriais e agora fala-se em Recursos Humanos.

A missão inicial do órgão de Recursos Humanos, comenta diversos estudiosos, era predominantemente servir de amortecedor das insatisfações de pessoal, e ser um órgão técnico-administrativo relativamente isolado da direção da empresa, onde passa a ser encarada como atividade contribuidora para a modernização constante das organizações. Um aspecto fundamental para a

visualização do direcionamento da atividade de Recursos Humanos, é atentar-se para sua contribuição crescente da harmonização das relações do trabalho. As áreas responsáveis pela gestão de recursos humanos configuram-se, geralmente, apenas como executores das decisões emanadas da cúpula. Tradicionalmente, na maioria das empresas brasileiras o trabalhador sempre foi relegado a segundo plano na definição de estratégias das empresas, apesar do discurso oficial ser na direção de que os nossos empregados são o nosso maior patrimônio.

A evolução histórica do papel exercido pela ARH na maioria das organizações tem sido o de uma gradual evolução e de uma sofisticação crescente. Na percepção dos pesquisadores na área de ARH, nota-se preocupações variadas e permanentes desafios para ARH enfrentar como: a competitividade global, a necessidades de gerenciar mudanças, a exploração de novos conhecimentos na ARH, aprendizagem continuada, conscientização tecnológica, constante competitividade, as questões legais e o novo emprego especializado.

2.1.2 – Políticas e estratégias da ADRH.

Este tópico trata sobre as políticas e as estratégias da ADRH na universidade. Comenta-se sobre estratégias e políticas de RH, administração de RH, Competência, gestão e planejamento em universidade e ética nas instituições.

2.1.2.2 - Estratégias e Políticas de Recursos Humanos.

Observa-se há muito tempo as crescentes e profundas mudanças nos paradigmas das estratégias empresariais, nas relações de trabalho e principalmente nas relações e gestão dos recursos humanos. Todas estas mudanças acreditá-se

que seja em função desta crescente força da globalização dos mercados que atinge vários países, crescimento e aparecimento de novas tecnologias, transformações políticas, constantes alterações nos quadros econômicos, minimização dos custos e maximização do lucro por parte das empresas, a busca da melhor qualidade, a continuação da competitividade, compromisso e prazo de entrega dos produtos e serviços por parte das indústrias, alterações nas relações de trabalho, mudança na seleção e critérios para admissão em um novo emprego, etc.

Gerenciar recursos humanos significa, antes de tudo, adotar uma postura estratégica no gerir de recursos humanos. Significa visualizar alvos e objetivos para os quais direcionar os esforços. Esta postura, infelizmente, não é comum da parte da maioria das empresas. Desafortunadamente, é enorme o número de empresas do setor privado e da administração indireta do setor público que não tem, a rigor, sequer gestão estratégica, não tem sequer definição de objetivos de longo prazo a serem perseguidos. Está ausente de um planejamento estratégico ao nível global da empresa compromete os esforços da área de recurso humanos no geral, (PEIXOTO, 1995).

As empresas ou organizações de um modo geral precisam está constantemente revendo suas estratégias de competitividade sob pena de perderem seu nicho de mercado. Com o surgimento de novos programas e outras aberturas para a melhoria da estratégia competitiva, da qualidade e da produtividade, passa-se a exigir dos administradores e trabalhadores um preparo pessoal e profissional mais qualificado e constante. A constante preocupação dos administradores com a qualidade de seus produtos e serviços, com a competitividade e com a gestão dos recursos humanos em seus planejamentos estratégicos, visa estabelecer posição lucrativa, sustentável e de preparação, contra as forças que regulamentam a economia e o mercado interno e externo em seus países.

Muitos autores acreditam que ainda se está longe, quando pensa-se em planejamento estratégico, de concepções do tipo tradicionais e inovadoras. Tradicionais seriam aquelas estratégias voltadas para o lucro e inovadoras seriam aquelas cujo objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos “stakeholders” com a organização. Uma organização ou empresa com estratégias modernas de competitividade é aquela que está constantemente sendo avaliada por seus clientes, fornecedores, concorrentes, empregados e outros participantes, (ALBUQUERQUE, 1999). A busca da concepção transformada e quebras de paradigmas, que torne as empresas mais eficientes, inovadoras e competitivas, já é uma realidade neste início de século XXI, principalmente nas grandes organizações.

Muitas empresas buscam a competitividade em seu mercado de atuação melhorando seus produtos, mostrando qualidade, adquirindo com custos baixos, vendendo a preços baixos e com negociações flexíveis. Em outras, dependendo da estratégia adotada, os processos de competitividade são baseados na gestão dos recursos humanos. Na estratégia de controle os empregados são vistos como números, na estratégia de comprometimento eles são parceiros. As organizações que buscam a competitividade através da estratégia da gestão de recursos humanos devem racionalizar sobre a força de trabalho que possuem e suas relações de emprego com estas pessoas. A mudança de alguns desses paradigmas passa por características comuns como a preocupação estratégica com a motivação, a capacitação, a polivalência, a participação dos empregados no processo de inovação tecnológica e outras decisões dentro da empresa, objetivando alcançar a melhoria da produção, da qualidade e das vendas de seus produtos.

Segundo estudo de Albuquerque, (1999, p. 233) “os novos contornos gerais das políticas de recursos humanos na nova concepção organizacional devem

contemplar: políticas de contratação; políticas de treinamento; políticas de carreiras; políticas de remuneração; políticas de incentivos e políticas de relações sindicais”. A gestão de recursos humanos da empresa competitiva, na nova concepção, deverá ter como características principais: função de recursos humanos na cúpula das organizações; gestão planejada e proativa; descentralização e compartilhamento (cada gerente deve gerir sua equipe); transparência; flexível; integrada; adulta (sem paternalismo); orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade.

Neste início de século XXI, fala-se em trabalho em grupo ou equipe, mas, nem todos os países estão preparando sua população ou qualificando e formando profissionais com as características e necessidades que esta nova força de trabalho exige. O Brasil ainda não possui uma política sindical de representação e em muitas negociações, envolvendo empregados, empregadores e o governo, os administradores deste conflito deixam as classes trabalhadoras ainda mais divididas. A responsabilidade pela gestão de recursos humanos na empresa competitiva não pode ser limitada a uma área ou a um departamento, constituindo responsabilidade de todos aqueles que ocupam posição de gerência, administrando equipes e pessoas.

2.1.2.2 - A Administração de Recursos Humanos (ARH).

Algumas definições são importantes para a organização atingir o sucesso. Entre elas pode-se citar a competitividade, a inovação tecnológica, a descentralização, a satisfação do cliente e a qualidade. Em seu estudo Tolfo (2000, p. 1) comenta que as mudanças no contexto social, econômico, tecnológico e geopolítico que estão ocorrendo mundialmente, apresentam reflexos no mundo do trabalho. O ambiente relativamente estável que predominou até recentemente cedeu

espaço a um contexto em que globalização dos mercados, competitividade, inovação tecnológica, flexibilização do trabalho, dentre outros termos são presença constante no dia-a-dia das empresas.

Agregado a esta tentativa de melhorar a competitividade, a qualidade total, a flexibilidade e a inovação tecnológica, existe uma divisão dos processos. Duas dessas divisões são a Gestão de recursos humanos e a Gestão da estratégia empresarial. Santos (1997, p. 131) considera em seu estudo que alguns elementos da gestão de recursos humanos são:

importantes para uma boa estratégia empresarial, como sendo elementos de apoio: à formação de equipes; formação de empreendedores; monitoração do clima organizacional; orientação e comunicação intensivas; autocontrole dos funcionários, o papel da gestão de recursos humanos no processo de mudança cultural; a atuação desta área como consultoria interna e como viabilizadora da transparência administrativa.

Diante das constantes transformações, novas formas de flexibilidade organizacional são necessárias e a busca pela eficácia e pelo modernismo tende a passar por uma reestruturação dos processos internos e externos da organização. Um destes processos pode-se descrever como sendo a aprendizagem organizacional que no atual momento de globalização, as empresas se mostram conscientes da necessidade de inovação gerencial e tecnológica e, em decorrência, preocupadas em aprender e utilizando diferentes racionalidades.

Gerir inovações na organização, mudar processos, aprender a aprender, usar a racionalidade, novas tecnologias, fazer parte desse mundo globalizado, ser competitivo, obter qualidade total, possibilitar flexibilidade, entre outros termos, exigem uma grande mudança na cultura organizacional. As mudanças intensas e diversificadas no mercado, na tecnologia, na legislação e as constantes políticas

governamentais, exigem dos gerentes das organizações a incorporação de novos valores dentro da organização mediante a introdução de conceitos organizacionais, tecnologias, novas formas de organização e principalmente de constantes processos buscando-se a gestão da cultura organizacional (SANTOS, 1997, p. 138).

Segundo alguns autores constata-se que existe dentro das organizações sub cultura, isto é, grupos fechados formados a partir de relações de apoio, confiança e para resolução de problemas comuns. Essa impenetrabilidade dificulta a realização de trabalhos em equipes entre as unidades em conjunto. Logo, organização baseada em equipes é um processo moroso e de muita aprendizagem, principalmente quando as empresas se voltam para a estratégia das unidades de negócio, onde a gestão de recursos humanos deve buscar uma estruturação da organização entorno dessas novas equipes e tentar busca a eliminação de barreiras departamentais e de grupos específicos.

Um programa de gestão para a qualidade total envolve pessoas, produtos, processos, informação, atendimento e outros. Para que os programas de qualidade total de uma organização atinjam seus objetivos, os processos organizacionais devem passar por uma avaliação, uma análise e depois de identificados os possíveis problemas, tenta-se gerir rotinas ou novos processos para que se possa minimizar as distorções detectadas. Essas avaliações e análises não deveriam apresentar falhas, pois as organizações perdem muito tempo implantando processos desse tipo. Logo, para ser competitivo, inovador e adquirir flexibilidade nos processos, exige um grande grau de maturidade desses dirigentes.

Essa avaliação e análise para um programa de gestão da qualidade total entende-se que deva passar por um diagnóstico do ambiente externo e interno da organização; estratégia e políticas da organização; metodologia e ferramentas da gestão da qualidade e um modelo de referência. Neste processo, procura-se

pressupostos e princípios básicos; diretrizes e metas; indicadores de desempenho e marcos de avaliação; subprogramas; ações, prazos e responsabilidades e orientação quanto a implementação, acompanhamento e avaliação da gestão da qualidade total.

O programa de gestão para a qualidade total em uma organização precisa desenvolver ações do sistema da qualidade; ações de mobilização, comunicação e capacitação dos seus recursos humanos e ações de melhoria contínua. A partir dos diagnósticos externo e interno é possível ter uma fotografia do momento atual da organização em termos de satisfação dos clientes. Melhorar produtos e processos é importante mais em qualidade isso já não é o bastante. Toda melhoria é uma ferramenta da qualidade que deixa de ser modismo ou simples necessidade e se transforma numa questão de sobrevivência. Ter qualidade total é satisfazer/encontrar o cliente fazendo as coisas de maneira eficaz e eficiente e, acima de tudo, melhor que a concorrência.

Tanto a Administração de recursos humanos, quanto a da qualidade total e a da competitividade passam muitas vezes pela tolerância e pela ambigüidade. Flexibilidade, competitividade, inovação tecnológica, descentralização, satisfação do cliente e a qualidade total são termos que necessitam de uma gerência adulta e com experiência. As organizações precisam manter seus espaços e devem procurar manter-se dentro de um contexto em que a globalização dos mercados, a competitividade, a inovação tecnológica, a flexibilização do trabalho, dentre outros termos não as deixe de fora do mundo globalizado dos negócios, dos mercados e conseqüentemente fadadas a fecharem suas portas.

2.1.2.3 - Competência, Gestão e Planejamento em RH.

Um dos principais fatores que predispuseram à emergência da noção de competência no contexto dos recursos humanos foi a conjuntura das incertezas, que obrigou as organizações a buscarem em seu interior, competências capazes de fazerem em face dessas incertezas, ou seja, é necessário reestruturar as organizações com as pessoas que estão em seu interior. Construir a empresa de amanhã com as pessoas de hoje. Este é um desafio pelo qual as organizações terão que passar para permanecerem competitivas e vivas.

Com relação ao conceito de competência, os autores concordam no fato de que a noção de competência abarca, além das dimensões cognitivas e profissionais, também, a dimensão cultural e individual. Um aspecto importante inerente à competência é que ela deve selecionar os conhecimentos e qualidades exigidas nos diversos contextos, principalmente o saber agir. Muitos autores comentam que competências nada mais são do que conhecimentos, habilidades e atitudes de uma pessoa.

A competência é um discurso recente nas práticas de gestão. É-se competente para fazer isso ou aquilo. Uma pessoa não é competente mais torna-se competente. E, o termo competência abrange tanto o que o indivíduo deve fazer como o que ele pode fazer. A competência é o valor baseado na avaliação individual e a qualificação profissional é baseada na avaliação coletiva (THOMAS, 1996).

Em toda a literatura especializada são muitos os tipos de competências existentes. De acordo com estudiosos no assunto, estes tipos são em geral alguns como os que seguem: Competência gerencial; Competência interpessoal; Competência motivacional; Competência administrativa; Competência decisória; Competência tecnológica; Competência ambiental; Competências sobre processos;

Competências técnicas; Competências de serviços; Competências sociais; e Competência do profissional. Todos estes tipos devem-se ao aprimoramento das qualidades de absorção e compreensão de cada pessoa. As pessoas em cursos e eventos adquirem a parte teórica e a prática se desenvolve dentro dos processos. Deve-se reter pessoas por área de competência ou buscar aquele especialista ou generalista. Dependendo de seus objetivos a organização deve recrutar competências específicas ou especialistas (FLEURY, 2000).

Em nossos dias do ano de 2001 existe uma grande preocupação com as competências necessárias ao desempenho profissional, eficiente, e com a educação continuada dos profissionais. Prestar exame de suficiência ou competência periodicamente seria uma das maneiras de forçar os profissionais à buscar atualização intelectuais constantemente, participando de cursos de pós-graduação e eventos. Além de o profissional atualizar-se, está ainda promovendo sua credibilidade junto a seu cliente, aumentando o comprometimento com este, e sendo premiando pelo sucesso da organização.

Muitas são as tendências futuras exigidas nesta área de gestão por competência. Lendo diversos autores, compila-se algumas destas como segue: Aperfeiçoamento de uma ou várias línguas estrangeira; Ser mais gerencial; Noções de informática e Internet; Buscar mais cursos e eventos; Ser criativo e habilidoso; Atualização constante; Possuir uma visão globalizada e ampla do seu ramo de trabalho; Possuir ética; e Possuir uma visão macro da organização. São várias as tendências futuras e suas renovações também são constantes e reis. Quase diárias para não dizer momentâneas, dependendo de cada situação ou empresa.

Estudos não poupam críticas ao uso da competência enquanto balizadora de políticas de recursos humanos. Se a substituição da noção de qualificação pela noção de competência foi fundamental para a reestruturação das empresas, ela foi,

ao mesmo tempo, prejudicial aos interesses dos trabalhadores enquanto grupo. Organizações não devem tomar a competência como único fator avaliador para diferenciação de indivíduos ou grupos. Ela tende a ser apenas habilidades específicas de cada indivíduo. Muitas vezes as organizações podem perder potencial competitivo quando avaliam de maneira equivocada, pois os indivíduos tendem a possuir uma diversidade entre eles. Aliás, são muitas as diversidades entre competências individuais e competências organizacionais.

2.1.2.4 - Ética nas Organizações.

Nos tempos atuais, em que há uma pluralidade de paradigmas, uma das formulações que têm recebido crescente audiência é aquela voltada para as questões éticas. Os esforços, trabalhos e intervenções segundo o enfoque ético nem sempre se mostram de modo implícito. A ética é tematizada, principalmente, em dois níveis: o prático e o teórico. Em termos práticos, ocorre atualmente um grande interesse por questões éticas nas áreas médicas e biotecnológica, política e da administração pública dos negócios, da mídia. Na última década, pelo menos, numerosas organizações foram constituídas, em todo o mundo, para investigar os problemas destas áreas e propor ações para melhorá-las eticamente. Em termos teóricos, há um esforço mais ou menos generalizado no sentido de formular o que seria a base da ética contemporânea.

Os caminhos do questionamento ético atual são vários. A pluralidade é decorrente da fragmentação contemporânea que atinge todos os campos. No plano da filosofia, vamos desde um tratamento mais ou menos convencional sem grandes interrogações, como é o caso da filosofia analítica, até versões em que se afirma o fim da filosofia. No âmbito das organizações, dos negócios e das pessoas, o

problema tem uma face interessantemente oposta. É que há uma percepção crescente, mais forte obviamente nos países do primeiro mundo, que a antiga suposição de incompatibilidade entre ética e os gerenciamentos, os negócios e os relacionamentos devem ser substituídas por um outro suposto: de que a ética traz resultados positivos, enquanto a falta de ética resulta em afastamento de consumidores e na deterioração da imagem (AGUILAR, 1996).

Por isso quando falamos em empresas éticas, estamos falando de pessoas éticas. Em geral afirma-se que o ético é o reino idealidade que se contrapõe à realidade da vida. Em relação à vida, avalia-se a organização em termos de respeito à vida de seus membros, clientes, fornecedores e vizinhança. O ponto extremo superior é um cuidado e uma atenção à vida nestes quatro âmbitos. Embora a experiência do ensino e do treinamento em ética não seja coisa absolutamente recente, é uma experiência nova no Brasil e precisa ser melhor examinada para viabilizar a sua disseminação principalmente mas não exclusivamente nas escolas de administração.

A partir de um movimento que parece global e no qual é percebida a necessidade de ética para a sobrevivência de sociedades e da humanidade. Verifica-se a insuficiência do treinamento voltado apenas para temas tecnológicos e estratégicos. Coloca-se assim a necessidade de formar as pessoas em temas éticos, a partir da idéia de que é preciso fortalecer os padrões éticos das organizações. Uma vez aceita a idéia de que é necessário a presença da ética na formação de nossos recursos humanos, a questão é decidir como situá-la e com que intensidade. Além disto, existe a pergunta a respeito de sua concentração ou dispersão. Também os programas de qualidade total, tomados em si mesmos, envolvem sérias e profundas questões éticas, pois assumem determinadas relações com a empresa, o produto e o consumidor. Portanto, é preciso que a discussão sobre a ética esteja

presente nos cursos sobre estes temas. Mas é também indispensável um tratamento global.

O campo da ética empresarial trata de questões tais como saber se práticas empresariais específicas são aceitáveis ou não. Um vendedor, deve omitir fatos sobre a medíocre história da segurança do produto em uma apresentação de vendas ao cliente? Ignorando os aspectos legais, ações empreendidas nessas situações seriam certamente julgadas como certas e erradas por outras pessoas. Para sobreviver às empresas têm que ter lucro. Se os lucros são obtidos por meio de má conduta, esse fato significa, muitas vezes, que a empresa terá vida curta. As empresas estão sendo agora consideradas responsáveis pela má conduta de seus empregados. O estudo da ética empresarial não significa simplesmente pregar moral sobre o que deve ou não ser feito em uma dada situação. Em vez disso, liga sistematicamente os conceitos de responsabilidade ética e tomada de decisões dentro da empresa (FERREL, 2001).

Todos nós optamos por uma solução ética normal entre as pessoas que pode ser no mínimo falar a verdade. No entanto basta um deslize, e tudo pode ficar muito complicado. As imagens destas pessoas perdem credibilidade. Agir eticamente vai muito além de não roubar ou não defraudar a empresa. A ética nos negócios ou nas empresas inclui desde o respeito de como os colaboradores ou os clientes são tratados até o estilo de gestão do líder. A disputa pelos cargos cresceu e, com ela, o desejo de ludibriar aos colegas para sobressair a qualquer custo. A verdade é que ser ético é uma qualidade cada vez mais importante para quem deseja ter uma carreira longa, respeitada e sólida. Ser ético é, também, agir de acordo com os valores morais de uma determinada sociedade (JACOMINO, 2001).

A celebridade repentina e freqüentemente efêmera escande a vida daqueles que querem ser bem-sucedidos. As realizações de qualquer um se tornam menos

importantes que sua reputação ou a publicidade que se faz dela. No tempo da sociedade do espetáculo, onde o indivíduo deve vender uma imagem, algumas pessoas parece terem tendência a se mobilizar cada vez mais por ela. Preocupados com a imagem e com o bem-estar pessoal, um grande número de nossos contemporâneos esqueceu que uma relação é, baseada na reciprocidade. O que significa que, obviamente, temos direitos, mas que também temos obrigações e deveres. As atitudes individuais não são, jamais, dissociáveis das atitudes coletivas. Se quisermos, conseqüentemente, promover uma ética individual da reciprocidade necessitasse que os conjuntos sociais se vinculassem, igualmente, aos indivíduos. Em nosso universo cultural, fortemente marcado pela preocupação consigo mesmo, as organizações devem, constantemente, desenvolver o interesse pelas pessoas que elas empregam.

2.2 – Processos da Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Nesta parte do estudo trata-se dos processos que envolvem a área de ADRH, principalmente: Funções, Papeis e o Cliente do órgão de RH, Gestão de pessoas nas organizações; Programa de Incentivo para o desempenho das atividades e Plano de carreira com base no mérito. Treinamento, Desenvolvimento e qualificação; Compensação salarial, Formas de Participação; Qualidade de vida das pessoas em universidades; Preparação de gestores para as chefias em universidades; Recrutamento e Seleção; Trajetória profissional e Avaliação de desempenho.

2.2.1 – Funções, Papeis e o Cliente de RH.

Este tópico trata individualmente as funções, o papel do Órgão de RH e objeto de RH.

2.2.1.1 - Funções do Órgão de RH.

Os anos de 1990 foram marcados pela agitação nas idéias, nos conceitos e nas ferramentas administrativas. Da qualidade total á reengenharia, tempos de ciclo, empowerment, liderança transformacional, comportamento e valores sem fronteiras, trabalho conjunto, redes e alianças, essa agitação representa uma busca continua de métodos para lidar com expressivas lacunas competitivas. Embora toda a iniciativa possa conter idéias importantes, até agora não houve consenso a respeito da natureza mutável da atividade gerencial.

Ao redor do mundo, a pressão para mudanças e desregulamentação representa grandes lacunas para setores como o serviço público. Os gerentes são forçados a enfrentar uma transformação sem precedentes nas habilidades, nas atitudes, nos procedimentos administrativos e modelos econômicos. A era da Administração e negociação secreta está dando lugar ao respeito saudável à voz dos usuários, consumidores e da comunidade. Não se trata de buscar eficiência no jogo já existente, essa transformação diz respeito à inovação de um novo jogo e a tornar-se eficiente nele, diz respeito a se tornar diferente.

As funções dos órgãos de Recursos Humanos constituem uma das principais bases de inicio destas transformações e um dos agrupamentos de ações da ampla função de gerenciar, administrar ou gerir. É, então, uma função gerencial, como é a função de Marketing, a função Financeira, a função de Produção, etc. Um dos

enfoques conceituais de Gerência é aquele que constitui o conjunto de ações que implicam direção, coordenação e controle de recursos, e entre eles, inevitavelmente, encontra-se os Recursos Humanos (TOLEDO, 1989).

Pode-se classificar estas funções como as atividades de: atração; manutenção; motivação; e treinamento e desenvolvimento do pessoal de um grupo de trabalho. Milhares de anos antes do surgimento de um órgão de Administração de Recursos Humanos, as chefias, em geral, a fim de desempenhar suas funções, estavam participando da procura e escolha de pessoal (ações de atração), preocupando-se e participando do estabelecimento dos níveis de remuneração, controlando a jornada de trabalho de seu pessoal (ações de manutenção, avaliando seu rendimento e incentivando (ações de motivação) e finalmente, ensinando e desenvolvendo seus subordinados (TOLEDO, 1989).

Com o advento do órgão de Recursos Humanos, este passou a executar uma parte de cada uma dessas funções de Recursos Humanos e, especialmente, a desenvolver instrumentação técnica mais sofisticada, tanto para ser utilizada pelo próprio órgão de Recursos humanos, quanto para a utilização pelos gerentes e chefes em geral. Numa fase mais adiantada de sua evolução, esse órgão passou a ter, em muitos casos, uma função importante na assessoria da alta direção de muitas organizações, transformando-se em importante agente de mudanças e de modernização da própria estrutura organizacional e da metodologia e estilo gerencial das organizações.

Caberá à área de RH o importante papel de implementar, através de ações concretas, uma nova filosofia de trabalho, ou seja, o Gerenciamento por Resultado através das pessoas. Isto implica obrigatoriamente mudar cultura, atitudes, quebra de paradigmas das pessoas através de uma nova forma de realizar o trabalho e o

relacionamento interno. As mesmas ferramentas que usávamos no passado recente não servem mais para serem aplicadas num mundo que se transforma diariamente.

Os profissionais da área e os empresários (principalmente) devem mudar as concepções que têm sobre as pessoas, pois elas podem e devem dar resultados ao negócio, através de idéias criativas e inovadoras que somente o ser humano é capaz de ter. Idéias que possam contribuir, de forma eficaz, para a redução de custos, melhoria de processos, ambiente de trabalho, produtividade, qualidade, integração entre áreas, atendimento ao cliente no intuito de atingir, plenamente, os objetivos traçados pela empresa. Não podemos esquecer de que as máquinas não dão idéias. As pessoas têm esse poder único e muitas empresas, lamentavelmente, não aproveitam e nem estimulam a participação das pessoas. Vamos resgatar esse lado positivo, fortalecendo as organizações, para que possam competir adequadamente no mercado. Com certeza, as pessoas são o diferencial competitivo naquelas organizações onde isso é parte integrante da filosofia de negócios escrita e verdadeiramente praticada.

2.2.1.2 - Papeis do Órgão de RH.

Muitos pesquisadores têm estudado o comportamento humano e constatado sua complexidade. Por isso o comportamento humano não pode continuar sendo considerado pelos enfoques administrativos e pelas óticas empresariais e gerenciais com a simplicidade mecanicista ainda dominante. Esta ótica focou o comportamento humano como se o homem fosse uma máquina. Definiu procedimentos para garantir resultados, elaborou rotinas de trabalho com regras rígidas e um rol de punições para quem não cumprisse seus mandos, ou seja, padrões estabelecidos. Deu certo

por muito tempo e quando deixaram de funcionar, criaram outras mais sofisticadas que, pouco tempo depois, também não funcionaram.

Em geral os empresários e gerentes desejam coisas práticas e rápidas. Como comenta Chiavenato (1999) tendo instalado o econômico, o quantitativo e as organizações no centro do universo, nossa sociedade parece ter esquecido o resto, isto é, tudo o que não é redutível à formalização; por outro lado, como todo recurso a um pensamento externo e forçosamente crítico pode sempre ameaçar a ordem organizacional estabelecida, o mundo das empresas tem preferido as visões que lhe são menos incômodas.

Esta visão reducionista e mecanicista, e esta vontade de assegurar um sistema de controle de inspiração taylorista ou burocrática, produziram alguns impactos perversos sobre as pessoas, que começaram a ser vistas como um recurso substituível e manipulável, incapaz de pensar e participar da concepção do trabalho.

Apesar de reconhecermos a eficácia destes modelos num determinado momento da história, temos certeza que estes modelos são ultrapassados para o nosso momento. Precisamos mudar, o mundo mudou, nossa sociedade mudou e com isso temos que ver e tratar o indivíduo não somente como mão-de-obra, ou ser pensante que é, mas também como um ser que sente, que fala e que tem desejos.

Torna-se urgente uma mudança de paradigma pela visão do indivíduo dentro deste novo contexto de modernidade e da globalização, pela visão abrangente e universal do pensamento complexo levando-se em consideração o seu todo bio-psíquico-social, pelo seu desenvolvimento cognitivo, e finalmente pela substituição das relações de autoridade e poder atual por processos argumentativos que procuram o consenso.

Os profissionais ou os órgãos de Recursos Humanos, segundo vários autores tendem a ter como perfil algumas capacidades individuais, tais como: Conhecer as tecnologias de RH/Inovações; Capacidade generalista e macrovisão; Abordagem interdisciplinar; Ajustamento a cultura da organização; Sabe trabalhar em equipe e delegar funções; Detecta problemas e é ágil na busca de soluções; Formulação em estratégias empresariais/O que fazer; Facilitador da ação gerencial; Tem espírito de liderança; Visão de conjunto; Bagagem cultural, Flexibilidade; Empreendedor; Exímio negociador; Administra conflitos; Agente de mudança, Visão de futuro; Ser educado; Ter visão de clientes e do negócio da organização; Conviver com incertezas e ambigüidades; Preocupação com o resultado final da organização; Disposição para atuar em parceria; e Manter-se atualizado.

Tanto por força da situação econômica do País quanto das mudanças ocorridas nas organizações em nível mundial, o profissional de Recursos Humanos deverá apresentar no início do ano de 2000 um perfil bastante diferente.

Primeiramente, é preciso considerar que a moderna Administração mostra-se muito menos rígido em relação às funções desempenhadas no âmbito das organizações. Preceitos tradicionais tornam-se cada vez mais questionados. Organogramas são flexibilizados até a implosão. Inovação torna-se uma palavra bem recebida em muitas organizações. E até trabalhar sem chefe já constitui uma realidade em algumas delas (GIL, 1994).

É verdade que algumas inovações correspondem ainda a pequenas manchas no cenário organizacional. Em boa parte das organizações mantêm-se os padrões autoritários no tratamento com os empregados. Para muitas organizações, o único direito de quem recebe salário é o de obedecer.

Os órgãos de RH até pouco tempo tinham poucas razões para se preocupar com as questões referentes à diversas gestões dentro da organização. No entanto,

tornou-se um dos mais importantes atores nos programas do tipo “a melhoria da gestão da qualidade”. Ele necessariamente tem que ser convocado para participar da implantação e gestão do programa. As atribuições do profissional de RH nem sempre são esclarecidas na descrição de cargos da empresa. Muitas vezes essas atribuições são definidas informalmente. E, de modo geral, não são exclusivas dele, são compartilhadas pelos demais gerentes. Mas como modernamente busca-se a eficiência, naturalmente lhe são atribuídas importantes funções (GIL, 1994).

A competitividade do mercado está fazendo com que as empresas invistam, cada vez mais, em ações diretas voltadas para o capital humano. Neste momento, entram em cena o papel do RH e algumas ferramentas como treinamento, integração, qualificação profissional, melhoria da qualidade de vida e valorização da imagem da própria empresa.

Alguns profissionais afirmam que o terceiro milênio permitirá que as organizações agreguem valores aos resultados. Sem dúvida a empresa necessita não apenas pensar em resultado, entendido como lucro financeiro, mas incorporar outros ganhos para a mesma. Esses novos resultados passam por questões como: integração e comprometimento de todos os componentes da empresa na melhoria contínua, relacionamento interno harmonioso; excelência no atendimento ao cliente; flexibilidade nas ações internas e externas; capacidade de resolução de problemas com criatividade e inovação; clima organizacional saudável propiciando a motivação e a produtividade; agilidade e diferenciação nas ações de mercado; talento humano; relacionamento ético; envolvimento em ações comunitárias, entre outros.

Pensar em resultado além de comprar, produzir e vender bem é fundamental. Também é preciso incorporar ganhos na forma qualificada de como são resolvidas as questões acima pontuadas no dia-a-dia da operação. Muitas empresas não medem isso, mas geram resultados não financeiros significativos tanto a nível

interno como no mercado e no cliente. Essa capacidade de resolver e qualificar essas ações depende fundamentalmente das pessoas e como as mesmas estão inseridas nos objetivos globais da empresa. Por isso, é fundamental que a organização estabeleça uma política de RH em que as pessoas sejam o centro de resultados e cujos papéis estarão vinculados diretamente à capacidade empreendedora de cada um no exercício de suas atividades. Agregar resultados ocorre através das pessoas, por isso o investimento no capital humano é estratégico e está relacionado diretamente à sobrevivência do negócio.

Diante dessa realidade, cada vez mais, as empresas serão diferenciadas no mercado pela qualidade de seus talentos humanos. É neste aspecto, que a empresa precisa investir na sua formação e educação, como forma de garantir produtos e serviços qualificados, atendimento eficaz junto ao cliente. Temos que valorizar o capital humano, pois esse é o único capaz de agregar resultados ao negócio. Aos poucos, as empresas estão descobrindo que são as pessoas que fazem acontecer ou não.

Pensar de forma estratégica, através de políticas de Recursos Humanos que vinculem ações voltadas para a qualidade de processos, comprometimento com o negócio, clima organizacional propício para inovação e criatividade, motivação ao trabalho, melhoria contínua, foco no cliente, qualidade de produtos, trabalho em time, desenvolvimento de competências, capacidade empreendedora da equipe e todos com foco no resultado é fundamental para a competição no mercado. O capital humano precisa qualificar-se urgentemente, pois as empresas necessitam de pessoas diferenciadas para se manterem vivas, num mercado cada vez mais exigente. As empresas não podem mais errar, por isso a qualidade do capital humano da empresa será fundamental para buscar eficiência e resultado. Fazer

mais e de forma qualificada com poucos recursos, depende do talento humano e não da máquina.

As empresas somente sobreviverão daqui para frente, se fizerem um forte investimento interno para valorizar o ser humano como centro de resultados. Iremos diferenciar aquelas empresas que têm como prioridade o desenvolvimento das pessoas e as que não fazem isto. Será nítido essa diferença que isso pode ser apresentado em forma de produtos e ou serviços oferecidos, qualidade de atendimento, clima interno saudável, diversidade do capital humano, imagem positiva da empresa, qualidade de vida das pessoas que trabalham na organização, foco voltado para o cliente, crescimento no mercado, lucratividade do negócio, preços competitivos, quebra de paradigmas para se adaptar às exigências do mercado e ao relacionamento ético com o mercado.

Essa diferenciação qualifica a empresa para enfrentar a competição do mercado com mais segurança e de forma motivadora. O desafio é fazer com que as pessoas entendam seu verdadeiro papel como gerador de resultado. Às empresas cabe o papel fundamental de criar e estimular um clima organizacional saudável através das políticas e ações que possam inserir os seres humanos nas participações diárias das decisões das empresas sejam rotineira ou estratégica, conferindo-lhes mais autonomia e responsabilidade pelo sucesso do negócio. As pessoas precisam sentir que são valorizadas e integradas à gestão do negócio como se a empresa fosse deles. Isto cria vínculo e gera resultado, desde que a empresa entenda que o resultado é obtido só através das pessoas.

E, finalmente, a área de RH tem um papel importante e extraordinário a desenvolver junto às pessoas no sentido de que, cada vez mais, seremos Parceiros do Risco, obrigando todos a mudar, radicalmente, a forma de agir e pensar o negócio onde atuamos. Aquelas pessoas que esperam apenas que o final do mês

chegue para que seu salário “caia” no seu bolso, definitivamente, estão ou estarão fora desta nova realidade econômica que estamos vivendo.

2.2.1.3 - Cliente do Órgão de RH.

Pode parecer uma questão da menor importância, mas saber quem é, de fato, o cliente de RH, é o fator primordial para o foco em resultados. Entre minhas anotações durante a academia, anotei que, certa vez, e não se está exagerando no que se relata, ouvi de um profissional de RH, pessoa com cultura geral e específica em RH, muito acima do que se vê em termos médios, que na empresa passamos seis meses discutindo quem é o cliente de RH e não chegamos a uma conclusão.

Os imperativos éticos e a elegância não permitem tornar público o nome das empresas que ainda praticam estas atrocidades, porque, além de anteético, as pessoas são as menos culpadas pela falta de noção mínima de uma regra que não se discute muito: o cliente é quem paga a conta. Seja em que dimensão ou situação, o cliente é o indivíduo ou a entidade para quem se presta um serviço ou é fornecido um produto e, é evidente, paga o devido, previamente contratado. Imagino o quanto tempo perderam nessa discussão estéril, um tempo que poderia ser investido em perseguir resultados e, quem sabe, ter ajudado a salvar a área de RH que em quase todas as vezes que se fala em enxugamento é a que mais sofre as conseqüências.

Sabe-se o óbvio, que são as empresas e as pessoas o nosso principal cliente, não há grandes dúvidas em delas obter o que qualquer provedor de produtos e serviços procura saber do seu cliente, desde os níveis mais sofisticados, até um boteco desses que oferece aqueles ovos cozidos coloridos e salgadinhos que mais parecem cultura bacteriana: uns dizem "Em que posso servi-lo?" E outros algo como "U que tu quê, ô meu?". Não é assim? Pois então, que se faça o mesmo em RH.

Os membros da equipe de gestão de RH, comentam vários autores, devem saber exatamente o que a empresa espera deles, o que significa entender qual a contribuição de RH no sentido de que a empresa possa alcançar as metas de qualidade, produtividade, rentabilidade e competitividade. Nota-se que, no viés dessas quatro metas de sobrevivência organizacional desses tempos de globalização e mercados neuróticos, há a premissa da gestão dos talentos e necessidades humanas, mesmo porque se assim não fosse, nossa área teria uma segunda letra qualquer na sigla, menos o agá. Temo que um dia a sigla venha a ser RR, ou seja, Recursos Robóticas... Sei não... Quero já ter visado o passaporte para o andar de cima.

Então, o foco em resultados da gestão de RH terá sua calibragem feita pelo rumo intencionado pela empresa, a princípio contido no seu planejamento estratégico e demais instrumentados norteadores, sejam quais forem, até aqueles que surgem da administração dos imprevistos e das variáveis não controláveis. Se, o que não é de todo impossível, a gestão de RH pouco ou nada sabe dos rumos contemplados pela empresa, então nada mais definitiva que a afirmação de que jamais alcançará resultado algum. Aliás, alcançará involuntariamente um resultado no mínimo desagradável, a sua extinção, como se tem verificado nesses anos de modernização da economia brasileira (CHIAVENATO, 1999).

2.2.2 - Gestão de Pessoas.

Este tema, estratégia tem contribuído para a discussão sobre gestão de pessoas nas organizações, principalmente nas organizações que temam em permanecer com processos tradicionais e arcaicos para a atual globalização do mundo neste início de século XXI. O presente tópico não tem a pretensão de

abranjer toda a complexidade da discussão sobre estratégias e políticas para a gestão de pessoas nas organizações, mas sim contribuir com alguns ensaios gerais considerados prementes e adequados à análise do processo de gestão de pessoas.

O que se percebe segundo Costa (2001) é uma grande quantidade de conhecimento dentro das organizações e quase nenhuma mudança cultural e comportamental. E aí surgem as questões: O quê os gestores estão fazendo com este conhecimento? Como estão sendo identificadas, administradas e compartilhadas as melhores práticas deste conhecimento nas organizações? O verdadeiro desafio está em experimentar, vivenciar o conhecimento, para à medida que for gerando resultados, incorporá-lo ao negócio, já que ele é, hoje, o principal bem que as organizações dispõem. É justamente aí que todo mundo, que tem um mínimo de visão, está batendo a cabeça.

Você conhece o potencial de seus colaboradores? Se precisar preencher uma vaga em sua empresa, poderá indicar um profissional interno com a certeza que ele corresponderá ao perfil do cargo? Ou precisará organizar um processo de recrutamento e seleção externo? Os programas de treinamento oferecidos aos seus colaboradores têm trazido resultados significativos e contribuído para tornar sua empresa mais competitiva? As pessoas recebem orientações individuais que permitam o auto-investimento na aquisição ou desenvolvimento de novas competências? Sua empresa tem uma estratégia para conhecer as expectativas dos colaboradores? Na gestão de pessoas, estas são algumas questões chave que estão na ordem do dia (NAZAR, 2001).

A expressão *benchmark* é comumente utilizada segundo MARTINS (2001) no meio empresarial para definir estratégias de comparação e balizamento entre pessoas, organizações, produtos e serviços de sucesso. Em outras palavras, as organizações utilizam a técnica do *benchmark* para conhecer quem faz melhor

algum produto ou serviço, e a partir daí aprender com suas estratégias de sucesso e erro. Afinal, para se atingir o sucesso é necessário arriscar e quem arrisca está exposto às duas situações.

O importante disso tudo é poder tirar o melhor proveito destas lições que a vida e os negócios nos dá. Estar aberto para reconhecer que o trabalho do outro é melhor do que o meu e, portanto, procurar conhecer como ele fez para alcançar este sucesso. Com base neste princípio é possível eliminar algumas etapas que não deram certo para o outro, e assim ganha-se tempo e dinheiro investindo corretamente em uma estratégia vencedora (MARTINS, 2001).

2.2.2.1 - Estratégias para Gestão de Pessoas.

Observa-se a muito tempo crescentes e profundas mudanças nos paradigmas das estratégias empresariais, nas relações de trabalho e principalmente nas relações e gestão dos recursos humanos. Toda esta mudança acredita-se que sejam em função desta crescente força da globalização dos mercados que atinge vários países, crescimento e aparecimento de novas tecnologias, transformações políticas, constantes alteração nos quadros econômicos, minimização dos custos e maximização do lucro por parte das empresas, a busca da melhor qualidade, a continuação da competitividade, compromisso e prazo de entrega dos produtos e serviços por parte das indústrias, alterações nas relações de trabalho, mudança na seleção e critérios para admissão em um novo emprego, etc.

O que mais se busca nas organizações hoje em dia é o envolvimento dos funcionários nas tarefas e objetivos empresariais. Atualmente, a busca pela qualidade virou uma constante nas organizações, está havendo uma grande necessidade em se fazer profundas modificações na estrutura organizacional, no

tocante, a proposta de programas de parcerias, incentivo à participação dos empregados, treinamento intensivo, investimentos em tecnologias e principalmente a preocupação com a qualidade de vida dos funcionários. Uma vez que, colaboradores satisfeitos tornam-se mais produtivos e geram satisfação aos clientes (COELHO, 2001).

Gerenciar recursos humanos significa, antes de tudo, adotar uma postura estratégica no gerir de recursos humanos. Significa visualizar alvos e objetivos para os quais direcionar os esforços. Esta postura, infelizmente, não é comum da parte da maioria das empresas. Desafortunadamente, é enorme o número de empresas do setor privado e da administração indireta do setor público que não tem, a rigor, sequer gestão estratégica, não tem sequer definição de objetivos de longo prazo a serem perseguidos. Está ausente de um planejamento estratégico ao nível global da empresa compromete os esforços da área de recurso humanos no geral, (PEIXOTO, 1995).

As empresas ou organizações de um modo geral precisam está constantemente revendo suas estratégias de competitividade sob pena de perderem seu nicho de mercado. Com o surgimento de novos programas e outras aberturas para a melhoria da estratégia competitiva, da qualidade e da produtividade, passa-se a exigir dos administradores e trabalhadores um preparo pessoal e profissional mais qualificado e constante.

A constante preocupação dos administradores com a qualidade de seus produtos e serviços, com a competitividade e com a gestão dos recursos humanos em seus planejamentos estratégicos, visam estabelecer posição lucrativa, sustentável e de preparação, contra as forças que regulamentam a economia e o mercado interno e externo em seus países (CHIAVENATO, 1999).

Muitos autores acreditam que ainda se esta longe, quando se pensa em planejamento estratégico, de concepções do tipo tradicionais e inovadores. Tradicionais seriam aquelas estratégias voltadas para o lucro e inovadoras seriam aquelas cujo objetivo maior da organização é atender aos variados interesses e necessidades dos stakeholders com a organização.

Uma organização ou empresa com estratégias modernas de competitividade é aquela que está constantemente sendo avaliada por seus clientes, fornecedores, concorrentes, empregados e outros participantes (ALBUQUERQUE, 1999). A busca da concepção transformada e as várias quebras de paradigmas, que torne as empresas mais eficientes, inovadoras e competitivas, já é uma realidade neste início de século XXI, principalmente nas grandes organizações.

Muitas empresas buscam a competitividade em seu mercado de atuação melhorando seus produtos, mostrando qualidade, adquirindo com custos baixos, vendendo a preços baixos e com negociações flexíveis. Em outras, dependendo das estratégias adotada, os processos de competitividade são baseados na gestão dos recursos humanos. Na estratégia de controle os empregados são vistos como números, na estratégia de comprometimento eles são parceiros.

As organizações que buscam a competitividade através da estratégia da gestão de recursos humanos devem racionalizar sobre a força de trabalho que possuem e suas relações de emprego com estas pessoas. A mudança de alguns desses paradigmas passa por características comuns como a preocupação estratégica com a motivação, a capacitação, a polivalência, a participação dos empregados no processo de inovação tecnológica e outras decisões dentro da empresa, objetivando alcançar a melhoria da produção, da qualidade e das vendas de seus produtos.

Segundo estudo de Albuquerque, (1999, p. 233),

Os novos contornos gerais das políticas de recursos humanos na nova concepção organizacional devem contemplar: políticas de contratação; políticas de treinamento; políticas de carreiras; políticas de remuneração; políticas de incentivos e políticas de relações sindicais.

A gestão de recursos humanos da empresa competitiva, na nova concepção, deverá ter como características principais: função de recursos humanos na cúpula das organizações; gestão planejada e proativa; descentralização e compartilhamento (cada gerente deve gerir sua equipe); transparência; flexível; integrada; adulta (sem paternalismo); orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade, (ALBUQUERQUE, 1999).

Neste início de século XXI, fala-se em trabalho em grupo ou equipe, mas, nem todos os países estão preparando sua população ou qualificando e formando profissionais com as características e necessidades que esta nova força de trabalho exige. O Brasil ainda não possui uma política sindical de representação e em muitas negociações, envolvendo empregados, empregadores e o governo, os administradores destes conflitos deixam as classes trabalhadores ainda mais divididas.

A responsabilidade pela gestão de recursos humanos na empresa competitiva não pode ser limitada a uma área ou a um departamento, constituindo responsabilidade de todos aqueles que ocupam posição de gerencia, administrando equipes e pessoas.

2.2.2.2 - Conhecendo pessoas.

O momento empresarial brasileiro exige cada vez mais a maximização da capacidade de obter resultados através das pessoas. Pouco adianta a evolução e o investimento em tecnologias de última geração ou inovação nas metodologias de trabalho se o principal, as pessoas, não estiverem preparadas para exercer suas funções com qualidade e boa produtividade, ou ainda, se não estiverem satisfeitas. Uma das estratégias que vem ancorando as decisões gerenciais relativas às pessoas é a formação de talentos internos, através da identificação de potenciais (NAZAR, 2001).

Para se chegar a uma adequada direção de pessoal é necessária a concepção de que pessoas significam seres dotados de características próprias, de personalidade e de individualidade, aspirações, valores, atitudes, motivações e objetivos individuais; bem como, dotados de habilidades, capacidades, destrezas e conhecimentos necessários para a tarefa organizacional. Como seres humanos, todos nós somos iguais, mas a partir daí, as diferenças vão criar a eficiência na organização. O ideal seria administrar as pessoas como pessoas. Melhor ainda: administrar com as pessoas (CHIAVENATO, 1999).

O processo de avaliação é fundamental para que a organização possa realinhar suas estruturas de pessoal, através do mapeamento humano existente. Para os indivíduos, a vantagem é o conhecimento das suas potencialidades, o que facilita a programação das ações de auto-desenvolvimento, favorecendo a condução de suas carreiras. Existem inúmeras formas de avaliar o potencial dos colaboradores de uma organização, que poderão ser utilizadas em função de variáveis, tais como: número de colaboradores, urgência de tempo, objetivo da avaliação, disponibilidade financeira, capacidade técnica do avaliador e perfil da clientela.

Quando bem escolhidos, estruturados adequadamente e aplicados por profissionais preparados para avaliar potencial, facilitam a observação objetiva de diversos recursos cognitivos: pensar por hipóteses, usar várias fontes de informação, exercitar planejamento, tomar decisões, criar novas formas de resolver desafios, exercer liderança no grupo, demonstrar habilidades em geral. A definição das vivências e dos jogos determina a qualidade do resultado de avaliação. Precisam oferecer a oportunidade aos avaliados de demonstrar os conhecimentos, as habilidades e as atitudes que compõem o perfil de competências definido pela organização (NAZAR, 2001).

Em sua dinâmica, devem reproduzir as principais situações do dia-a-dia empresarial em forma de desafio e problemas. Os participantes constroem seus padrões de organização e decisão, demonstrando seus pontos de excelência e de insuficiência em cada competência.

Antes de escolher a vivência ou jogo mais adequado, faz-se necessário definir as habilidades, os conhecimentos e as atitudes que servirão como ponto de referência para a avaliação. Habilidades (esta competência inclui habilidades como: estabelecer metas atingíveis e mensuráveis; estabelecer padrões pessoais (critérios de desempenho); e especificar prioridades e utilizar o horário nobre). Conhecimentos (esta competência inclui conhecimentos como: distinguir entre intenções e metas; identificar os componentes das prioridades (urgência e importância); e reconhecer os fatores mais importantes da administração do tempo). Atitudes (esta competência inclui atitudes como: acreditar firmemente nos benefícios do planejamento; comprometer-se com as metas (pessoais e da empresa); e aceitar a importância das estratégias individualizadas) (NAZAR, 2001).

O avaliador observa o desempenho das pessoas e identifica os pontos de excelência e insuficiência, de acordo com comportamento apresentado. O

desempenho insuficiente é demonstrado quando o avaliado evita planejar, define metas sem critérios e desenvolve planos de ação com base em suposições, afetando de forma negativa o resultado esperado. Ao contrário, aqueles que planejam, preparam-se e ensaiam, usam de fatos e lógica para definir metas e elaboram seus planos com base em metas tangíveis e mensuráveis estão, a princípio, demonstrando uma tendência no domínio desta competência.

2.2.2.3 - Capacitando seres humanos.

Capacitar é tornar capaz, habilitar, convencer alguém, é mudar o comportamento, é fazer com que as pessoas adquiram novos conhecimentos, novas habilidades, é ensiná-las a mudar de atitudes, com o objetivo destas pessoas buscarem o verdadeiro sentido da educação, que é desenvolver a capacidade física, intelectual, e moral do ser humano, levando este a uma integração e interação com o meio que o cerca, podendo refletir criticamente sobre as mudanças ocorridas em sua volta e dessa reflexão tomar decisões eficazes e possuir um rumo a ser seguido (COELHO, 2001).

Todo processo de aprendizado organizacional não é feito de uma hora para outra, cabe aos profissionais da área de recursos humanos, juntamente com o apoio da alta administração da empresa, fazer um detalhado planejamento, enfatizando os verdadeiros objetivos da organização a serem alcançados, como também, buscar, ao máximo, que o processo de capacitação se torne um investimento feito pela empresa e que após o seu término traga benefícios concretos para a organização e para seus colaboradores (CHIAVENATO, 1999).

É necessário saber claramente o que se espera do processo de capacitação e avaliar se a empresa está disposta a dar espaço para as pessoas aplicarem suas

competências e conhecimentos adquiridos, bem como, ter o envolvimento e comprometimento da presidência e diretoria da empresa nestes eventos, discutindo temas estratégicos, entre outros temas, porque muitas vezes este aprendizado está muito distante da realidade das necessidades estratégicas da organização, não conseguindo levar os conceitos à prática, bem como, frustrando as pessoas participantes por não aplicarem as informações recebidas.

Geralmente, as mudanças constantes no comportamento do mercado, concorrência acirrada, entrada de novos funcionários, transformações dos cargos e funções e os conflitos internos, estão fazendo com que as empresas mudem seu comportamento e comecem a investir em treinamentos e desenvolvimento de pessoal, bem como, a investir em todo e qualquer tipo de processo educacional visando melhorar seu quadro de pessoal.

Algumas etapas principais para Iniciar-se o processo de capacitação de seres humanos dentro de uma organização são consideradas importantes. Um processo de capacitação eficaz agrega valor tanto para a carreira do funcionário, como para a empresa, porém para tal, é necessário serem seguidas algumas etapas consideradas relevantes para a eficácia do processo de capacitação profissional, entre elas: conscientização de toda equipe gerencial de que o gerente é um educador e formador de equipes e que uma empresa se consolida pela ação pedagógica multiplicadora de suas lideranças, uma vez que, os gerentes são o canal vivo de comunicação na organização. Essa etapa concretiza-se a partir de reuniões educativas, juntamente com os profissionais de Recursos Humanos, enfocando reflexões sobre o estilo gerencial de cada unidade da empresa, examinando como melhorar a liderança de cada gerente, através de levantamento de comportamentos, pesquisas de opiniões dos subordinados, colegas e superiores sobre suas atitudes, bem como, o trabalho de práticas, tendo em vista os comportamentos individuais em

relação aos erros, grau de compreensão, exercício da crítica, entre outros (CHIAVENATO, 1999).

Formação de multiplicadores dentro da organização, de preferência pessoas pró-ativas, com habilidades em falar em público, com o conhecimento amplo da organização, formadoras de opiniões, entre outras qualidades, com o intuito de transmitir de maneira eficaz a informação desejada, estimulando a cultura da inovação e atuando como pólo gerador de conhecimento, disseminando princípios, valores, políticas e diretrizes da organização, proporcionando aos participantes a idéia da importância do conhecimento e o que se pode alcançar com dele (COELHO, 2001).

Identificação do cliente, ou seja, as pessoas que participar do processo educacional, seja ele um treinamento específico ou desenvolvimento de pessoal ou qualquer outro tipo de aprendizado. É necessário saber o porquê da necessidade de capacitação, quais os principais problemas que precisarão ser solucionados e quais resultados deverão ser alcançados.

Levantamento das necessidades para viabilizar o processo educacional, ou seja, é necessário sempre fazer uma relação entre as necessidades das unidades participantes do processo ou de cada colaborador, com as necessidades da instituição, evitando o imediatismo cobrado por muitos dirigentes de organização, enfatizando a prevenção de problemas futuros e obtendo a colaboração da gerência da área. O levantamento das necessidades de aprendizado dar-se-á através de entrevistas, questionários, avaliações de desempenhos, reuniões, pesquisas de satisfação (MATOS, 1999).

Execução do processo de capacitação profissional, através da elaboração de programas estruturados e específicos, embasados nas reais necessidades de cada colaborador e da empresa, enfocando os objetivos do processo, no que diz respeito,

aos resultados esperados e a satisfação dos participantes, como também, ao levantamento dos custos e benefícios, definição dos temas, metodologias utilizadas, os instrutores, local.

Avaliação dos resultados, isto é, dar o *feedback* à organização sobre o investimento feito, através da realização de avaliações junto com os participantes, verificando se o processo de aprendizado realmente agregou valor para a empresa ou para os colaboradores. É importante frisar que, quando uma empresa investe em capacitação para seus funcionários, geralmente é esperado um aumento da produtividade, mudanças comportamentais, melhoria nas relações humanas, redução de custos e diminuição do turnover, entre outros fatores. A direção da empresa e toda gerência precisam estar informadas sobre todos os tipos de retornos que o investimento em capacitação profissional poderá oferecer (OLIVEIRA, 1996).

Muitos profissionais da área de Recursos Humanos afirmam que o conhecimento é algo intangível, que não pode ser mensurado. Porém, por outro lado, segundo alguns consultores e especialistas, existem várias evidências de como perceber os resultados alcançados, entre elas: o acompanhamento do crescimento da empresa, o acompanhamento da carreira da pessoa que recebeu o treinamento e o acompanhamento quando o profissional recebe uma promoção (CHIAVENATO, 1999).

Também é importante frisar que o recrutamento e seleção executados de forma adequada são prioritários para facilitar o processo de capacitação profissional dentro de uma organização, uma vez que, convidar alguém para integrar uma empresa não é tarefa fácil, ao contrário, é a arte de escolher e ser escolhido e requer critérios bastantes definidos e planejados.

O sucesso organizacional não é embasado em intuição, superstição, sorte e azar ou passe de mágica e sim num somatório de conhecimento e ações planejadas.

Uma organização tem que ser profissionalizada, descentralizada, moderna e humana, fatores essenciais para manter-se ativa no mercado atual. E só com um processo de capacitação profissional, ou seja, formação e preparação de novos talentos, ela conseguirá alcançar tal sucesso (COELHO, 2001).

As principais vantagens da aplicação do processo de capacitação profissional dentro de uma organização segundo Coelho (2001) são, entre outros: a conscientização dos colaboradores no que diz respeito, ao cumprimento das normas da empresa, ao conhecimento dos princípios e objetivos da organização e a resolução de problemas corriqueiros tais como: atrasos e faltas, improdutividade, desperdícios, conflitos internos, desmotivação, acomodação e má atendimento.

Alguns tópicos são importantes e mensuráveis após a capacitação de pessoas segundo Coelho (2001), entre eles: sinergia de equipes, ou seja, equipes integradas superando dificuldades, através de ações coletivas; redução dos custos, evitando retrabalhos, diminuição dos desperdícios e quebra de equipamentos e materiais; redução da rotatividade de pessoal, através da descoberta de novas habilidades e conhecimentos dos colaboradores, melhoria da qualidade, aumento da flexibilidade, novas oportunidades de crescimento, entre outros; e ampliação da capacidade intelectual dos colaboradores da empresa através da retenção e desenvolvimento de talentos, tornando-a cada vez mais competitiva e dinâmica.

O que faz o diferencial de uma empresa hoje em dia, são as pessoas, pois é através de pessoas qualificadas que uma empresa se mantém firme para atuar num mercado demasiadamente competitivo, composto por clientes cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos. A tecnologia é de suma importância, porém não faz mais a diferença, uma vez que, quem não a tem estará fora do mercado (COELHO, 2001).

É neste contexto em que estamos inseridos que propõe-se demonstrar a importância de capacitar as pessoas, dentro de uma organização, enfatizando as vantagens, os pontos-chaves para um eficaz planejamento de um processo de capacitação e as avaliações dos resultados alcançados. A importância de capacitar as pessoas dentro de uma organização se você continuar fazendo o que sempre fez, continuará obtendo os mesmos resultados de sempre (COELHO e NAZAR, 2001).

O potencial de uma empresa não está mais somente nos seus produtos ou no mercado em que ela atua, e sim na capacidade criativa de seus colaboradores, nas idéias, na sua reinvenção diária. É necessário ter utilidade comprovada e renovação contínua, para manter-se neste mercado voraz e de assustador avanço tecnológico. Como também, desenvolver uma nova mentalidade gerencial, onde as empresas serão transformadas em verdadeiras escolas, sendo que os gerentes serão os educadores e seus colaboradores, os educandos.

Apesar de se ouvir falar muito em treinamento, educação, desenvolvimento de pessoas e que o capital humano é fundamental nas organizações, ainda são poucas as práticas das empresas quanto a desenvolvimento intelectual. Peter Drucker ratifica esta teoria quando afirmou que, hoje em dia, todas as organizações dizem que as pessoas são seu maior ativo, mas poucas praticam o que pregam e um número ainda menor acredita realmente nisso (COELHO, 2001).

Entende-se que a teoria é uma coisa e a prática é outra, e mesmo com essas informações, as organizações que realmente acreditam no seu potencial humano, só tem colhido resultados favoráveis e compatíveis com a nova exigência do mercado, ou seja, o desenvolvimento contínuo e eficaz de seus colaboradores, gerando maior produtividade e rapidez no cumprimento dos objetivos.

É impossível uma empresa ser dinâmica, se as pessoas que a compõem não são. É necessário buscar o equilíbrio, mas sem deixar de movimentar-se e evoluir.

Promover uma cultura na qual se percebe a mudança como oportunidade e não como repressão, é um processo de aprendizado contínuo, e todos nós devemos colaborar, considerando, em princípio, que não é uma questão de recursos econômicos e sim de uma nova filosofia e mentalidade.

2.2 3 - Programas de Incentivo.

As pessoas que trabalham nas instituições de ensino, ou seja, professores, pesquisadores, técnico-administrativos ou administradores, da mesma forma como acontece nas demais organizações, precisam ser constantemente incentivadas, a fim de manterem a indispensável motivação para bem desempenharem as suas funções. A liberdade que gozam, no exercício de suas funções, em face das próprias características da instituição universitária, muitas vezes inibe a implementação de uma ação mais dinâmica por parte da instituição no que concerne ao fornecimento de incentivos que ajudem o desempenho de suas atividades. Mas, esta é uma tarefa que não pode estar ausente da administração universitária e, quase sempre, são os próprios servidores que reclamam maiores incentivos para o exercício de suas funções.

O incentivo comenta Grillo (2001), constitui em atividades que proporcionam maior estímulo ao desempenho das funções, elevando o grau de conhecimento dos colaboradores das instituições universitárias, e contribuindo, sobretudo, para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Há vários exemplos de incentivos para o desempenho de atividade, como é o caso da licença para aperfeiçoamento, utilizada com mais frequência pelas instituições de ensino. Mas, cada instituição deverá escolher os incentivos mais adequados as suas necessidade, e que melhor respondam aos anseios da comunidade universitária.

À medida que as instituições universitárias oferecem novos incentivos, aumenta o desejo das pessoas que nela trabalham de consolidar as suas respectivas carreiras na própria instituição, fortalecendo enormemente o elo de ligação entre a organização e seus colaboradores, aumentando, com isso, as possibilidades de progresso para ambas as partes. Grillo (2001) comenta em seus estudos que à medida que as instituições universitárias desenvolvem regulamente programas de incentivos para seus colaboradores, observa-se um acentuado interesse das pessoas pela busca de maior atualização e aperfeiçoamento, uma vez que implantam-se na instituição uma saudável disputa pela aquisição de novos conhecimentos, pois todos sentem que as possibilidades, colocadas à disposição dos interessados significam a oportunidade de crescer ou estagnar.

Ainda comenta Grillo (2001) que trata-se de um processo contínuo, que se preocupa em preparar as pessoas no sentido de capacitá-las permanentemente para o exercício das funções exigidas no decorrer da respectiva carreira, inclusive no que concerne à eventuais atividades de chefia. A universidade deve estar constantemente preocupada em promover novos desafios para as pessoas que têm a responsabilidade de executar as diversas tarefas que, somadas, vão proporcionar o atingimento dos objetivos da instituição. E são esses desafios que incentivam as pessoas para, cada vez mais, aperfeiçoarem o seu trabalho, elevando o grau de motivação e estímulo no exercício das respectivas funções.

2.2.3.1 - Plano de carreira com base no mérito.

Chanlat (1996a), ao estudar o comportamento das organizações diante dos problemas do mundo moderno, principalmente com relação à perda de empregos, enfatiza que, no mundo atual, somente aqueles pertencentes a uma categoria

estável e os mais agressivos do grupo periférico podem almejar uma carreira e se apoiar sobre uma ética do trabalho. A universidade pelas suas características, é uma instituição que, ainda, oferece condições para as pessoas desenvolverem uma carreira sólida, com possibilidade de alcançar um contínuo aperfeiçoamento das suas aptidões.

Grillo (2001), comenta em seu estudo que ao lado dos professores e pesquisadores, existe a categoria dos servidores técnico-administrativos, que necessitam de uma carreira melhor definida. A condição de colaboradores indispensáveis para o sucesso do trabalho da instituição, faz com que essa categoria assuma grande importância nos destinos da instituição universitária e, por isso, precisa, igualmente, ter a necessária estabilidade que só a carreira pode oferecer. A universidade, pois, não pode prescindir de um sistema de carreira para todas as categorias.

Quando uma universidade adota um sistema de carreira em que o tempo de serviço é um requisito importante para as pessoas serem promovidas, cria-se no seio da instituição um ambiente de desestímulo à obtenção de novos conhecimentos, deixando-se de acompanhar os avanços da ciência, com sérios prejuízos para o desenvolvimento da administração, do ensino, da pesquisa e da extensão. É verdade que, em alguns casos, comenta GRILLO (2001), é possível a utilização de tempo de serviço para efeito de promoção, quando se quer usar o critério da experiência, mas nunca se deve permitir que ele suplante o critério do mérito. Em qualquer circunstância, sempre deve prevalecer o esforço das pessoas, traduzido na busca constante pelo aperfeiçoamento e atualização.

A maioria dos fracassos da implantação de planos de carreira nas instituições universitárias brasileiras se deve à importância de que sempre se atribui ao tempo de serviço, em detrimento do mérito, que nunca assume a relevância necessária

para tornar justas as promoções, de acordo com o real merecimento de cada um dos colaboradores da universidade. A ausência de critérios que enalteçam o mérito das pessoas, gere, naturalmente, o inconformismo e a falta de entusiasmo para procurar novas formas de aperfeiçoamento. Com isso aumenta cada vez mais o desinteresse pela carreira, uma vez que só o tempo de serviço é capaz de permitir a ascensão, independentemente do grau de aperfeiçoamento alcançado pelo servidor.

Em consequência dessa distorção, verifica-se, geralmente, o afastamento das pessoas mais qualificadas, que são atraídas pelas instituições universitárias que oferecem uma carreira compatível com o nível de competência de cada colaborador, dando maior oportunidade para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Segundo Grillo (2001) nos tempos atuais, com o surgimento crescente de novas instituições universitárias, estabelecendo-se uma acirrada e útil disputa entre elas, é a qualidade do quadro de seu pessoal que ditará a diferença de competência para a formação de melhores profissionais.

Portanto o critério do mérito é fundamental para se estruturar o sistema de carreira baseada no mérito nas universidades, em benefício do desenvolvimento profissional e pessoal, aperfeiçoamento contínuo, participação em cursos e seminários e a melhoria do conhecimento por parte dos seus colaboradores.

2.2.3.2 - Treinamento, desenvolvimento e qualificação das pessoas.

Se uma empresa deseja contar com uma equipe qualificada, nota-se uma constante preocupação em vários autores de que é necessário que exista a consciência de que o investimento no valor humano ou em seus colaboradores precisa ser considerado como uma prioridade. É claro que uma remuneração justa, benefícios e um ambiente agradável são itens que contribuem para o bom

desempenho do profissional. No entanto, nem os melhores incentivos podem satisfazer um trabalhador, se este não recebe um tipo de investimento mais direcionado para o seu treinamento, desenvolvimento e qualificação.

Quando uma organização possui um quadro funcional pequeno ou de médio porte, pode-se treinar através dos meios convencionais que acontecem dentro de uma sala de aula ou mesmo em um auditório e que utilizam materiais de apoio como apostilas, vídeos e slide. Há, ainda, quem trabalhe suas equipes com práticas inovadoras como os chamados treinamentos vivenciais ou diferenciados, que são ministrados junto à natureza. Até aí, tudo bem, já que pode-se estar considerando público alvo pequeno, formado por grupos de até 30 pessoas.

Mas, quando esse número aumenta consideravelmente e estão distribuídos em vários Estados, como é possível integrar todas essas pessoas para um treinamento. Experiências como estas é o que tem desafiado a Administração de recursos humanos (ARH), no Brasil. Muitas organizações podem adotar treinamentos convencionais, mais outras, tendem a adotar um programa de treinamento a distância. As organizações não dispõem mais de recursos com grande estrutura para ficar treinando pessoas. Estas organizações diante de tanta mão de obra sobrando estão recrutando colaboradores que já apresentem um nível de conhecimento mínimo. Exigindo que os trabalhares se qualifiquem cada vez mais para este mercado globalizado. Até o treinamento, desenvolvimento e qualificação os empresários estão minimizando em seus custos para maximizar ainda mais seus lucros.

Diante desta situação, os empresários jogando a responsabilidade do aprendizado contínuo para os trabalhadores ou para a sociedade, muitos autores comentam que existem objetivos aplicados ao mundo real do trabalho e as organizações, e que alguns deles podem ser descritos como: aceitação de

responsabilidades; equilíbrio de responsabilidades; predomínio da razão; desenvolvimento de capacidades em curto prazo; aumento de conhecimentos; melhoria das atitudes e comportamentos; mudança de hábitos; aprender a aprender; qualificação constante e aprendizagem permanente. Objetivos ou princípios estes que estão ligados diretamente as pessoas. Em seu estudo Bolgar (2001), comenta que **o dinheiro tem poder, mas não pensa e as máquinas operam, mas não inventam** (grifo meu) e que o local de trabalho taylorizado tem desperdiçado ativos humanos em atividades como tarefas irracionais, trabalhos burocráticos e inúteis e nas competições internas.

Na literatura encontra-se estudos que comentam sobre desde a era da industrialização mecânica até a era da gestão por processos, era da informação, e outros que comentam até sobre a era do conhecimento, além de muitas incertezas nos processos. Com tantas transformações e mudanças as organizações não podem se dar o luxo de usar o capital humano ou seus colaboradores de forma tão ineficiente. Quanto maior a intensidade do capital intelectual de uma organização, ou seja, quanto maior o percentual de trabalho que gere um alto valor agregado, mais a organização pode cobrar por seus serviços. Que tipo de profissionais as organizações precisa para ser competitivas dentro deste novo mundo, globalizado e de ambientes em constantes mudanças. No processo capitalista, de quem é a responsabilidade de educação, treinamento, desenvolvimento e qualificação das pessoas? Cabe ao Estado ou ao empresariado manter um mínimo de aprendizado organizacional para que as pessoas possam adquirir uma formação profissional básica e assim tenta-se aumentar as habilidades cognitivas das pessoas, a mão de obra qualificada e em contra partida diminuir estes altos níveis de desemprego.

Seguindo-se uma linha de raciocínio de alguns autores, chega-se à conclusão de que deve-se buscar formas de treinamento, desenvolvimento e qualificação

menos técnicas, ou seja, precisa-se observar conhecimentos de caráter fundamentalmente teórico e metodológico. Portanto, os investimentos em capital humano que passam a ter retornos mais duradouros são aqueles que buscam dar aos indivíduos ferramentas, teóricas e metodológicas, que se transmitem o de uma atividade para a outra, e que possam ser aplicadas a diferentes situações.

2.2.3.3 - Compensação salarial, participação nos resultados e benefícios.

O conceito de remuneração por habilidades e competências surge na década de 60, nos EUA e Canadá, com a Procter & Gamble Co. e se difunde por outras organizações. A partir dos anos 70, com o surgimento do conceito de maturidade para profissionais, outras empresas começam a desenvolver este novo conceito de remuneração, capaz de alinhar suas estratégias organizacionais às suas políticas de recompensas pelo desempenho de cada profissional. Com o crescimento em vários setores na economia, o aumento da demanda por profissionais qualificados incentiva o desenvolvimento de novas habilidades técnicas para novas atividades.

No Brasil, este conceito somente passa a ser discutido em universidades até os anos 90, sendo que em 1995 a Dupont e a Copesul são as pioneiras a implantar um sistema de remuneração baseadas em competências e habilidades. A partir de então, diversas outras empresas começam a procurar soluções criativas para remunerar seus funcionários. O conceito de funcionário especialista começa a perder força e surge o funcionário generalista, aquele funcionário que, além de deter conhecimento técnico em suas atividades fins, agrega outras habilidades para a realização de outras atividades relacionadas a seu cargo.

Com esse aprimoramento, as empresas passam a ter ganhos maiores, pois se tornam mais preparadas para competir, porque reúnem grupos de pessoas mais

qualificadas, o que é essencial para a sobrevivência em um mercado cada vez mais competitivo. Pois o que importa é a sua flexibilidade e não somente as execuções de suas tarefas relativas ao seu cargo. Vários são os tipos de remuneração existentes na literatura. Entre eles destaque-se: a funcional, a por competência, a por habilidades.

Remuneração funcional é determinada pela função e ajustada ao mercado. Esse tipo de remuneração é o mais tradicional que existe. Remuneração por Habilidades tem por finalidade enfatizar o nível operacional, pois, estão ligados a processos estáveis e bem definidos, tais como aqueles que se encontram tipicamente em manufatura, no atendimento a clientes, operação de lojas e alguns setores administrativos. Estas habilidades são passíveis de mensuração, observação, identificação, treinamento e certificação. Remuneração por Competências está ligada ao desenvolvimento de atividades de conhecimento abstrato, nas quais os processos são bastante variados e criativos nas soluções de problemas do dia-a-dia nas organizações. Envolve muito o comportamento individual para o cumprimento de metas desejáveis para esses cargos, sendo que a sua mensuração, suas qualificações e sua certificação são bem mais difíceis, pela complexidade de atuação.

A remuneração por competências ou habilidades tem por finalidade motivar os profissionais a uma melhor capacitação, de acordo com as necessidades da organização, quebrar paradigmas tradicionais de hierarquia e remunerar por suas características pessoais, ou seja, aquelas que se aplicam no seu trabalho. Como vantagem temos a transformação da administração de Recursos Humanos em Gestão Estratégica de Pessoas, podendo capacitar e flexibilizar os funcionários de acordo com a estrutura e as necessidades estratégicas da organização; substituir o

foco na função e adotar o foco na pessoa, buscando desenvolver o indivíduo e a organização.

Atualmente as empresas que buscam a excelência na administração de Recursos Humanos estão preocupadas em adotar métodos de remuneração estratégica que permitem que profissionais cada vez mais capacitados e multifuncionais cumpram seus papéis. O objetivo é atender as estratégias definidas para o sucesso da organização, de forma competitiva. Com isso, as empresas tornam-se mais enxutas, com poucos níveis hierárquicos, mas com o alargamento horizontal que fortalece o trabalho em equipe e reduz os custos operacionais para se manter competitiva. Este instrumento possibilita que a empresa com base na sua demanda de trabalho otimize a alocação de pessoas de acordo com as necessidades dos processos, oferecendo uma melhor visualização de carreira e seu planejamento.

Para tanto deve-se levar em consideração os aspectos legais na construção deste sistema, traçando-se sempre uma estratégia que minimize os riscos trabalhistas. Deve-se ainda atender à isonomia salarial, acesso às carreiras, formas de certificação, composição da remuneração, comprometimento da organização em relação ao plano de desenvolvimento de treinamento, registro de acordos e ou formalizações junto a órgãos competentes e envolver sempre órgãos sindicais.

Flexibilização de benefícios. Essa também é uma prática que tende a ser adotada pelas empresas. A principal característica do chamado benefício flexível é que ele se enquadra ao perfil individual do trabalhador ou de um determinado grupo de colaboradores. Neste caso, por exemplo, o funcionário pode escolher entre várias modalidades de planos de saúde oferecidos pela empresa ou, também, optar por pagar descontos maiores ou menores em planos de previdência privada. É comum

que o trabalhador escolha o padrão do benefício mais adequado às suas necessidades, dentro de um pacote prévio viabilizado pela própria empresa.

A flexibilização desses benefícios está crescendo. Existem empresas que flexibilizam desde um único benefício, como também existem as que oferecem uma cesta de vantagens que incluem: assistência médica e odontológica, seguro de vida, plano de previdência complementar, despesas com condicionamento físico, estética, assinatura de revistas, educação, financiamento e verba para compra de carros por gerentes.

Nos últimos anos, diante de pressões competitivas crescentes, os executivos foram procurando modernizar suas empresas. Basta olhar ao seu redor para ver que as pesadas estruturas hierárquicas estão desaparecendo. Em seu lugar, estão surgindo estruturas mais enxutas e flexíveis, nas quais cresce a autonomia dos grupos e dos indivíduos.

2.2.3.4 - Formas de participação.

A despeito do fato de que muitos dos conteúdos ideológicos da idéia da participação remontem às doutrinas sociais do século XIX, é somente a partir da Segunda Guerra Mundial que a idéia toma corpo em muitas partes do mundo e a partir daí assume forma concreta, e sobretudo, atrai a atenção dos interessados (MENDONÇA, 1987). No Brasil, apesar de, desde 1946, as sucessivas constituições brasileiras estabelecerem o direito dos trabalhadores de participar nos lucros das empresas, a falta de regulamentação sobre isso limitou sua participação a iniciativas isoladas. Em dezembro de 1994, anuncio-se a Medida Provisória (MP) nº 794, que regula a disposição constitucional com respeito à participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas (MARINAKIS, 1997).

A participação constitui um dos mais importantes temas da prática e da teoria organizacionais, seja como conceito central, seja como tecnologia social. Na qualidade de um conceito central, a participação é a variável que define e indica o que e como alguém faz algo numa organização. É neste sentido que costuma-se dizer: Eu trabalho neste lugar. Em outras palavras, eu faço parte, eu participo daquela empresa. Em síntese, aquele alguém é participante daquela ação coletiva organizada (MENDONÇA, 1987). As novas formas de gestão participativa advém do modelo japonês, que traz consigo a concepção de que o trabalho deve ser pautado na especialização flexível, desenvolvimento em equipes, por trabalhadores qualificados, polivalentes, e que participam em diversas instâncias da organização (TOLFO, 2000a).

A participação é como um instrumento para lidar com os conflitos, pois a administração não deve resolvê-lo através da coação. É importante que os programas de participação possam perseguir diferentes objetivos. No que se refere aos princípios que podem guiar a introdução de tais programas, estes podem constituir a instituição de um direito dos trabalhadores ou podem constituir um instrumento de gestão.

Participação direta; Participação indireta; Participação nos resultados; participação nos lucros; participação financeira; são alguns tipos de participação segundo vários autores. Mais, a participação financeira é um instrumento pelo qual os trabalhadores adquirem acesso a uma remuneração adicional desde que sejam atingidos certos objetivos predeterminados. Sendo uma renda variável, os pagamentos por participação nos lucros e resultados não deveriam representar uma proporção muito significativa na renda dos trabalhadores. Caso contrário, pode-se estar criando distorções que se manifestarão em algum momento posterior. Os programas de participação nos resultados não têm caráter permanente. O ciclo de

vida da própria organização, passando por fases de crescimento, consolidação e declínio, requer diferentes políticas de remuneração. Os programas baseados nos lucros aplicam-se melhor nas empresas maiores, que contam com contabilidade detalhada. Já os programas baseados nos resultados, se forem aplicados atendendo a melhorias objetivas nos seus processos e produtos, podem constituir um importante impulso, especialmente nas empresas médias e pequenas (MARINAKIS, 1997).

Segue-se a participação relacionada à melhoria no relacionamento entre chefias e empregados, a existência de informação após as decisões, a tomada de decisão conjunta, o acesso a informações antes das decisões, a percepção de influência nas decisões e as demais relativas ao processo decisório. As práticas mais comuns que estimulam o processo participativo são: a utilização de recompensa financeira; a utilização de recompensas tais como prêmios, jantares, viagens, etc; a delegação de responsabilidade; e o comprometimento das chefias (TOLFO, 2000b).

Não querendo ser crítico, mas, os diversos programas de participação, introduzem uma ampla flexibilidade ao estabelecer que eles devem surgir do acordo coletivo no nível da empresa. Negociação na participação dentro das empresas deve, no meu entender, ser um instrumento diferenciado para cada indivíduo. Desse modo, não impõe uma fórmula única cuja aplicação poderia ser ajustada em maior ou menor medida a distintas empresas de acordo com suas características específicas. Esse enfoque implica que a participação financeira não é vista como um novo custo trabalhista, mas sim como um valioso instrumento de gestão. Sem dúvida, a participação nos lucros ou nos resultados como instrumento de gestão implica dar um grande salto dentro da maneira segundo a qual, até o momento, se dava a gestão de recursos humanos e as políticas salariais na maioria das empresas

brasileiras. A negociação no nível da empresa, na qual é necessário chegar a um acordo sobre quais os fatores a remunerar, as metas a alcançar, as porcentagens de distribuição, entre outros aspectos, requer o desenvolvimento de sistemas de comunicação que garantam transparência.

2.2.3.5 - Qualidade de vida no trabalho.

O ambiente empresarial brasileiro vem se tornando intensamente competitivo em virtude das profundas mudanças que vêm ocorrendo na economia mundial, nas relações sociais e políticas, na tecnologia, na organização produtiva, nas relações de trabalho e na própria inserção do elemento humano no tecido social e produtivo. O tema Qualidade de Vida no Trabalho (QVT) vêm ganhando expressão cada vez maior no ambiente empresarial brasileiro. Sabe-se que ainda há muito a acrescentar sobre esse tema e o que existe, realmente, ainda possui uma distância muito grande entre o discurso e a prática na gestão de QVT.

Qualidade total, segundo os pesquisadores da área, significa preencher as exigências e expectativas colocadas na companhia pelo mundo externo, os clientes, e também pelos empregados. Compilando ainda mais a literatura, muitos autores acreditam, assim como também acredita Albuquerque, 1998, que a qualidade de vida no trabalho é um conjunto de ações de uma empresa que envolve diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho.

Devido à crescente importância da gestão da qualidade total como fonte de vantagem competitiva, vários esforços têm sido feitos no sentido de implementá-la, tanto em organizações de manufatura quanto nas prestadoras de serviços.

Pesquisadores sobre esse tipo de gestão, acreditam que embora a maioria das organizações estejam envolvidas na busca da produtividade e em processos de mudanças com vistas a melhorar seu posicionamento no mercado, a qualidade de vida no trabalho vem ganhando espaço nas discussões acadêmicas e empresariais.

Nos estudos de Chiavenato (1999) constata-se que a QVT constituiu-se como uma preocupação crescente em nosso mundo moderno. O tema QVT tem sido foco de muito interesse por parte de acadêmicos e pesquisadores brasileiros, bem como do exterior. Na sociedade brasileira, o estudo da QVT, seja em organizações públicas ou em instituições privadas, tem se refletido numa tentativa de resolver ou amenizar problemas que prejudicam o desempenho do emprego e, conseqüentemente, o crescimento e prosperidade da própria organização, que faz parte de um sistema social maior.

Num comentário e relação mais crítica sobre o tema QVT, diria que visa melhoria nas condições de trabalho, com extensão a todas as funções, de qualquer natureza ou nível hierárquico nas variáveis comportamentais, ambientais e organizacionais que venham, juntamente com políticas de recursos humanos condizentes, humanizar o emprego, de forma a obter-se um resultado satisfatório, tanto para o empregado como para organização, com vistas a atenuar o conflito existente entre o capital e o trabalho.

Ter qualidade nos produtos e serviços, buscar continuamente a qualidade nos processos, ter ambiente de trabalho propício e em condições mínimas, seriam estes os grandes segredos para o sucesso das organizações. Apesar disso ser importante, o grande segredo está no elemento que desenvolve a melhoria contínua destes processos. O grande segredo está em quem produz produtos e serviços com qualidade. E quem seria este poderoso elemento? Quem e em que ambientes esta qualidade teria maior efetividade? Não precisa ser nenhum gênio para identificá-lo,

embora muitas empresas ainda não o tenham descoberto. O elemento responsável pelo sucesso da qualidade é o **ser humano**. São os empregados, funcionários ou ainda colaboradores, seja lá qual terminologia queiram usar. Mais pare para pensar um pouco. Se somos os seres humanos os responsáveis pelo sucesso das organizações, por que então estamos sendo ignorados e demitidos?

Os indivíduos são capazes de obter uma satisfação pessoal significativa quando eles desempenham os trabalhos que experimentam com elevada variedade, autonomia, identidade de tarefa e feedback. A qualidade de vida no trabalho é definida não apenas pelo que é feito para as pessoas, mais também pelo que elas fazem por si próprias e pelos outros. Falar em QVT é falar nas melhorias das condições de trabalho decorrentes dos movimentos sindicais e atos legislativos que visam proteger o empregado e propiciar-lhe melhores condições de vida, incluindo ainda o atendimento de necessidades e aspirações humanas. QVT é calcada em humanização do trabalho e responsabilidade social da empresa, envolvendo o atendimento de necessidades e aspirações do indivíduo, através da reestruturação do desenho de cargos e novas formas de organizar o trabalho, aliado a uma formação de equipes de trabalho com maior poder de autonomia e uma melhoria de um meio organizacional.

Revisando-se a literatura para concluir este trabalho, encontra-se que para a implantação da QVT seriam necessários alguns passos como: Comprometer a alta direção; Reorientar as práticas gerenciais; Eliminar as restrições administrativas; Redefinir áreas de resultado; Rever os indicadores de desempenho; Formular planos pessoais de autodesenvolvimento; Reestruturar os hábitos e costumes dominantes; Capacitar as pessoas a cuidarem de si mesmas; Criar instrumento de participação e controle social; Implantar práticas integradas de crescimento pessoal; e outros.

2.2.4 - Preparação de Gestores para Universidade.

Não há dúvidas sobre a importância de as organizações terem dirigentes devidamente preparados para liderarem o processo de alcance dos objetivos projetados, conduzindo com eficiência o trabalho das pessoas que estão sob sua orientação, e imprimindo um elevado grau de motivação e entusiasmo na execução das atividades necessárias à consecução de tais objetivos. Grillo (2001) comenta que os programas de preparação de dirigentes, portanto, não podem prescindir desse valioso componente para o aperfeiçoamento das pessoas que têm a incumbência de orientar a condução do trabalho nas organizações. É através dessa preparação que os dirigentes tornam-se capazes de liderar grupos responsáveis pela execução das mais variadas tarefas.

Liderança e tomada de decisão são ingredientes indispensáveis na preparação de dirigentes, e por si só justificam a necessidade de as organizações oferecerem, permanentemente, tais programas de aperfeiçoamento. Grillo (2001) comenta que é interessante observar o comportamento de alguns dirigentes quando estão no exercício da chefia, e que dependendo do tipo de chefia, eles precisam de soluções imediatas. Muitos chefes, em instituições universitárias, rolam o problema para outros chefes e as decisões tornam-se mais demoradas.

Ainda, dentro do objetivo de aproveitar a oportunidade para promover maior integração entre as pessoas, é indispensável para o sucesso do desempenho dos cargos de chefia nas instituições, recomendando-se que os programas de aperfeiçoamento de dirigentes congreguem as especificidades de cada setor. Para que os dirigentes dos órgãos em geral possam alcançar seus objetivos, têm que conhecer, igualmente, os princípios que norteiam toda a instituição. Da mesma

forma, conhecer toda a estrutura organizacional e dos objetivos e funcionamento da instituição.

2.2.4.1 - Recrutamento e seleção das pessoas.

Na sociedade atual, caracterizada por mudanças imprevisíveis e rápidas, só se pode estar preparado para essas mudanças através do desenvolvimento e bons planejamentos, principalmente, nas organizações de uma cultura permanente do aprendizado, onde cada pessoa procure desenvolver, cada vez mais, sua inteligência. As mudanças, que sejam econômicas, políticas, tecnológicas ou culturais estão influenciando as organizações, tanto na forma como estão estruturadas na maneira como produzem e distribuem seus produtos e serviços, ou mesmo, como combinam recursos escassos e competem no mercado ou, finalmente, no modo como estas organizações servem à sociedade.

Aparentemente, uma das áreas organizacionais que mais tem sofrido mudanças nos últimos tempos é a Administração de recursos humanos - ARH. Porém, apesar dos progressos e modificações algumas modalidades ainda permanecem como procedimentos principais dentro de organização. Procedimentos estes que passam pelo planejamento para investimentos em geral e recrutamento, seleção, treinamento e avaliação de pessoas. Questões estas que continuam sendo praticadas exatamente da mesma maneira como foram nos últimos anos.

Assim como todo profissional precisa de uma análise do problema existente em sua organização o administrador de recursos humanos - RH precisa de informações baseadas em diagnósticos das condições para fixar objetivos e padrões de avaliação e utilizam estes últimos para apoiar suas decisões quanto aos investimentos nas atividades de RH. O planejamento de RH está no centro do

processo de diagnóstico porque planeja a coleta e o uso de informações é um enorme passo para a tomada de decisões. As atividades de planejamento podem focar muitos níveis diferentes de análise; cada nível contribui para uma melhor tomada de decisões e precisa apoiar os outros níveis.

A avaliação para um planejamento ainda é um instrumento visto como acarretador de problemas. As organizações tem em muitos casos medo de iniciar uma investigação pois podem identificar coisas problemáticas que o seu cliente interno ou externo não podem perceber ou ficar sabendo. Planejar ou avaliar para investimentos futuros ou contratar pessoas requer das organizações um comprometimento muito amplo com objetivos e resultados esperados. Nestes dias do ano de 2001 a ARH ainda é apenas um discurso teórico nas instituições e dos empresários e muito longe de ser alavancado, principalmente em organizações públicas. Em outras empresas investir em seus colaboradores é um centro de lucro e grande potencial de competitividade.

O planejamento, recrutamento e seleção de pessoal passa por avaliações que segundo alguns autores tendem a processos variados. Recrutar no início dos anos de 2000, significa observar tendências como as constantes mudanças no conteúdo e na forma dos cargos; a forte influência da Administração participativa; o trabalho em equipe está cada vez mais incentivado e implementado; as constantes mudanças na busca da qualidade total; a percepção de que as pessoas agora são parceiras e colaboradoras e não mais empregados; ênfase na qualidade de vida no trabalho e melhores condições sociais; constante busca da satisfação do cliente interno e externo. Está em alta o trabalho móvel; avaliações e remunerações com base em resultados e objetivos alcançados; porque uma organização ao recrutar de maneira errônea pode prejudicar a cultura interna ou, até mesmo, todo seu quadro de pessoal ou seu próprio planejamento de metas e objetivos.

As várias empresas que mudaram seu processo de recrutamento e seleção, buscam pessoas com perfil mais sintonizado com a qualidade e produtividade. Existem, segundo vários estudos, diversos testes validados que permitem identificar-se estes traços ou o perfil de uma pessoa, tais como disciplina, calor humano, empatia e sociabilidade. Alguns testes não são para um cargo específicos e sim com uma abordagem muito geral. Outros testes, jogos e metodologias são utilizadas para se proceder um recrutamento ou seleção adequadamente e com o mínimo de erros possíveis e agregando valores significativos para as metas ou objetivos da organização. Dentro destes traços ou perfis coloca-se o comportamento por parte da organização e do candidato quanto aos procedimentos de conduta do processo de recrutar ou selecionar.

No recrutamento ou seleção de empregados houve um tempo que qualquer pessoa poderia indicar seu colega, parente, amigo, esposa ou marido. Logo, as constantes mudanças e com o avanço da Internet recrutar e selecionar pessoas fica um tanto complicado diante da situação dos empregados e das empresas serem mais seletivos e competitivos. O recrutamento e seleção em algumas empresas começam pelo cliente interno e não tendo este tipo de empregados na própria organização é que busca-se realizá-lo com os clientes externos. Na seleção de um novo empregado as organizações pecam em não olharem primeira para dentro de seu quadro de pessoal. Ali dentro pode haver pessoas completas e ambientadas com o clima e a cultura da organização, evitando assim gastos com treinamentos e adaptações.

Ao escolher as fontes de um recrutamento ou seleção as organizações devem cuidar-se na escolha do meio de comunicação que ela utilizará para que não atinja pessoas de qualquer qualificação, muito menos arriscar-se a um custo de recrutamento muito alto. Em algumas organizações ainda recruta-se ou seleciona-se

pelo modelo tradicional. Busca-se pessoas mais idosas, profissionais liberais de renome ou com algum sucesso ou apenas jovens que acabaram os estudos nas universidades. Entre estas pessoas também aparecem as pessoas com alguma deficiência, pessoas marginalizadas ou com poucas habilidades, pois os serviços às vezes não exigem muita qualificação por parte do candidato. Sabendo-se que é difícil escolher quais fontes usar em cada situação, quanto menos estas fontes de recrutamento e seleção dependerem de fatores externos, maior será a consolidação dos objetivos.

Todo mundo faz plano, estabelece objetivos e avalia resultados, mas, temos uma quantidade enorme de informações disponíveis, e o tempo necessário para identificá-las, processá-las e analisá-las é escasso. As informações nunca são completas e absolutamente corretas, nem as pessoas são naturalmente boas tomadoras de decisões. A missão de um administrador de RH é a de escolher entre as milhares de informações aquelas importantes para ajudá-lo a estabelecer seus planejamentos, recrutamentos, seleções, metas, objetivos, tomada de decisões e avaliações do progresso (MILKOVICH e BOUDREAU, 2000).

2.2.4.2 - Trajetória profissional das pessoas.

Para que haja mudanças no cenário futuro é necessário pensar sobre transformações substantivas na ética do trabalho, na formação dos jovens, na preocupação exclusivamente financeira que limita cada vez mais o horizonte profissional. Como falar de carreira, quando o mercado de trabalho tem demandado cada vez menos empregos estáveis e bem remunerados, quando a forma de gestão está dominada por preocupações essencialmente financeiras, quando se observa

um declínio da ética do trabalho, quando os sistemas de formação estão em crise e quando o horizonte profissional é cada vez mais curto? (CHANLAT, 1996b).

Nada mais real neste mundo conturbado do que a necessidade, quase que visceral, de adaptar-se às rápidas mudanças tecnológicas e estruturais pelas quais estamos passando. O impacto do fim do emprego nos leva a pensar, incessantemente, em como poderemos garantir nossa sobrevivência e escapar do desemprego. É urgente compreender que a globalização exige um novo perfil do profissional, que vê a necessidade de se impor num mercado sem fronteiras, onde as economias substituem o trabalho humano pela supremacia da tecnologia, o que acaba gerando desemprego ou realocando trabalhadores para funções mais nobres.

Cada vez mais vale a recomendação: não basta acumular conhecimentos em uma única área para se manter no páreo no mercado de trabalho. Um bom profissional, hoje em dia, tem de entender de tudo um pouco. O mercado exige que seja especializado em sua área, mas que tenha uma visão generalista. Este quadro apenas reflete as novas expectativas e tendências sociais, tecnológicas, políticas, de economias emergentes e submergentes, que afetam as empresas de diversas maneiras, gerando imprevisibilidade e mudanças contínuas, estruturais e de processos. Além de afetar, também, o agente receptor de tudo isto, o próprio trabalhador, obrigando-o a diversificar suas qualificações e estilo de vida.

Sabemos que desde sua origem o homem busca meios de obter mais conforto, tranquilidade, ver saciada suas necessidades físicas, emocionais e sociais. Porém, como forma de alcançar esses padrões, em muitas civilizações e épocas diferentes, ele escravizou e tiranizou ao seu semelhante.

Desde o início dos tempos, as sociedades passaram por diversas transformações nas formas de trabalho, tanto para realizá-lo, quanto de pensar sobre ele. Ao longo dos séculos, tivemos mudanças e revoluções que levaram as

sociedades a buscarem formas diversas de adaptações. Nem sempre o trabalho foi (ou é algo) remunerado. Por muito tempo e em muitos povos (inclusive atualmente) foi utilizado como forma de castigo para os escravos. Em outras situações, quando remunerado, tratava-se de um valor irrisório, apenas para sobrevivência básica (até mesmo nos dias atuais).

Na Grécia antiga, por exemplo, comentam alguns autores, uma parte da população era constituída de thetes e metenastas, que eram trabalhadores sem qualificação determinada, cuja sobrevivência dependia do aluguel a curto prazo de sua força de trabalho no campo ou de seu artesanato; e como pagamento recebiam apenas comida, vestuário e calçados. A história do trabalho é muito extensa, chegando à Pré-História, quando o homem, de animal nômade e solitário, passa a fixar-se em um ponto e ali construir sua morada e iniciar um precário sistema de agricultura, buscando sempre melhores condições para se abrigar das intempéries e lutar pela sua sobrevivência.

Como uma teoria Apocalíptica, eis que a nossa geração vê o fim do emprego! Cabeças vão rolar, mas não sabemos quais, ficamos escondidinhos torcendo para que não sejamos o próximo. Para nossa sociedade ocidental e capitalista, visualizar as mudanças que vêm ocorrendo e que ocorrerão nas formas de trabalho é algo muito duro. Tudo que vem quebrar paradigmas, num primeiro momento assusta até que seja digerido o novo modelo e então incorporado socialmente. Neste contexto, surge a empregabilidade.

Vamos tentar digerir por etapas este processo. A nossa sociedade, ocidental e atual, está adaptada ao emprego com registro em carteira, salário e benefícios proporcionados pelas empresas que alocam sua força de trabalho. O emprego ainda é uma necessidade dos empregadores e empregados. Mas, por melhor que seja,

deixou de ser sinônimo de segurança, embora durante muitos anos essa idéia tenha sido vendida aos empregados para garantir a lealdade total aos empregadores.

Mudanças conscientes, sem alardes e pânico são bem vindas. A sociedade atual, com todas as benfeitorias e melhorias que possui é fruto de mudanças ao longo dos séculos (ainda que uma grande parte seja do século passado), e em cada fase de adaptação o homem teve medo, receios, mas não deixou de buscar o aperfeiçoamento e progresso constantes. Essa busca é inerente ao homem, por isso, é certo que atravessaremos mais este período de turbulentas transformações e alcançaremos as melhorias que as seguirão. Esse é o nosso destino. E a mudança do salário para ganhos por serviços prestados, sem tantos encargos mas não menos atrativos que este, pois deve ser o valor justo pelo serviço prestado/adquirido, passará a ser uma realidade.

Assim, pode-se perceber que para atingir bons salários é necessário fazer aquilo que nos dá satisfação pessoal e realização profissional abrangendo, portanto, a remuneração desejada. A evolução de uma carreira está sujeita à inovações e aperfeiçoamento tanto quanto as linhas de produtos diversos. Ficar parado no tempo é prenúncio de obsolescência e esse é um mal que tem atingido muita gente que não se dá conta da importância de se atualizar em vários aspectos de sua formação curricular.

Há uma tendência ao auto-gerenciamento da carreira. Algumas empresas passaram a adotar um novo sistema de salário – salário por habilidades – visando estimular o aperfeiçoamento do funcionário e aumentar a competitividade. De acordo com esse conceito, o que interessa é a flexibilidade da pessoa na execução de tarefas e não o cargo. As empresas tornam-se mais competitivas e o indivíduo amplia sua empregabilidade. Para contribuir com a tendência da empregabilidade e derrubar o conceito que conhecemos de “emprego”, há ainda o novo quadro de

competição internacional que incentiva a desregulamentação de direitos trabalhistas, flexibilização do contrato de trabalho e várias formas de subcontratação que visam reduzir os custos empregatícios.

Na atualidade, a atenção das empresas está voltada à minimização da estrutura gerencial entre o presidente da empresa e o cliente. Para a empresa manter-se viável, é necessário fazer mudanças na estrutura organizacional, nos sistemas de remuneração, nos planos de carreira, na prática de contratação e treinamento, e se necessário, na estratégia global. Os empregados de todos os níveis, como verifica-se através da Reengenharia e Empregabilidade, passam por uma transformação profunda. As funções de nível médio, são as que mais desaparecem com o achatamento das organizações. Neste contexto, o indivíduo que não estabelecer metas claras e objetivas para o desenvolvimento de sua carreira está condenado as estatísticas do desemprego, as quais estão todos os dias nos jornais. Este novo profissional que surge deve ter condições para prosperar nas situações de risco e ser capaz de encarar novos desafios. O profissional atual precisa entender de informática, saber “navegar” pela Internet, falar pelo menos mais dois idiomas, de preferência os globais: Inglês e Espanhol, ter conhecimentos multidisciplinares, estar constantemente informado, ser criativo, flexível, conseguir relacionar-se em todos os níveis, ser empreendedor, entre outras qualidades. E quem suporta manter tantas?

Desta forma, além do fim do emprego da forma que o concebemos, nos deparamos com a necessidade contínua de atualização, de qualificações diversificadas, com o fim da carreira linear, foco voltado para a organização central e terceirização de tudo aquilo que possa desviar o foco. Como pode ser observado, uma das diferenças entre o modelo anterior e o atual, é a necessidade de cada indivíduo assumir a responsabilidade por sua própria carreira, já que os empregos

vitalícios, ou mesmo o emprego, deixam de existir. Cada um deve gerenciar sua carreira e aumentar sua empregabilidade, conscientes que trabalho sempre existirá, o que mudará (e sempre) é a forma de agirmos sobre ele.

É necessário mudar paradigmas. E mudar paradigma implica em adotar e acreditar em novos valores construtivos. Tem-se identificado aqui e ali, um novo homem: o HOMEM PARENTÉTICO. Ele apresenta atitudes e valores contrários aos do HOMEM ORGANIZACIONAL predominante nas últimas décadas. É o que veste a camisa da empresa, não tem hora para si mesmo e nem para as pessoas ao seu redor, adocece ou morre, pois nada mais faz a não ser brigar pelo poder ilusório de seu papel. Sua meta é a ascensão profissional. Talvez, em sua lápide fique bem a frase: "MEU NOME É TRABALHO". O HOMEM PARENTÉTICO chega aos poucos, e vai ocupando espaços com fluidez, sensibilidade, conhecimento, sabedoria e já apresenta vestígios de uma nova consciência.

Como enfrentar com pique e motivação este momento real e normal em nosso dia-a-dia de trabalho? A força e a coragem estão em nós. A partir da mudança de posturas, atitudes, filosofia de trabalho, formas de lidar com os problemas e com a vida, encarando medos e dificuldades de forma natural e simples, podemos transformar nosso ambiente. A convivência harmônica e equilibrada de "corações de mentes" é possível. Temos um potencial ilimitado. Tudo inicia na própria pessoa!

De vez em quando, surgem temas que provocam entusiasmos e apreensões. Muitos autores comentam e tentam identificar, quais as novas qualidades dos profissionais modernos. Tornou-se praxe dizer que o profissional moderno tem de ser bom naquilo que faz, ter um segundo idioma, usuário de informática e outras características. Hoje em dia, fala-se muito sobre a necessidade do profissional ser generalista, tendo de conhecer de tudo e sobre tudo. Como as pessoas constroem seu sucesso através da trajetória profissional? (DUTRA, 1996).

2.2.4.3 - Avaliação de desempenho.

Devido à praticidade e objetividade, características oriundas a forma como vem sendo empregada em grande parte das organizações, a avaliação de desempenho ocupa um papel cada vez mais relevante na mensuração e monitoramento do resultado do trabalho das pessoas, podendo inclusive alimentar outros processos de Recursos Humanos (como capacitação e gestão de desempenho) e servir como base para tomada de inúmeras decisões sobre futuras estratégias de pessoal nas empresas. Entretanto, a grande aceitação e o mencionado papel de crescente importância, que a avaliação de desempenho vem conquistando no mundo empresarial, nos convidam a refletir sobre sua verdadeira validade e eficiência. Até que ponto este processo pode realmente ajudar as empresas a atingir seus objetivos? Como seu funcionamento pode impactar no trabalho em equipe? Quais são suas implicações motivacionais? Enfim até que ponto, e por que motivo, a avaliação de desempenho é (ou não é) válida nas empresas?

É importante ressaltar que as organizações geralmente não mudam as pessoas. Estas, sim mudam, e com grande dificuldade. A formulação de uma estratégia para implantação do processo de avaliação de desempenho requer uma análise do ambiente organizacional (LUCENA, 1992). E, segundo estudos de Milkovich e Boudreau (2000) o desempenho do empregado é fundamental para outras atividades de RH, tais como quem contratar, promover, despedir ou recompensar. A cultura organizacional projeta uma identidade própria que tende a consolidar-se, gerando uma força reativa às interferências que possam ameaçar a sua dinâmica já estabelecida, ou alterar o status quo vigente. Realidade e fantasia,

imagem oficial e real, o discurso e a prática, as intenções explícitas e as ações efetivas confundem-se na expressão da cultura organizacional (LUCENA, 1992).

Segundo Lucena (1992) existe no Brasil três modelos predominantes de perfil empresarial: Empresas tradicionais; Empresas que estão buscando a modernização; e Empresas avançadas. De fato, a avaliação de desempenho que poderá funcionar nas empresas tradicionais representará apenas um sofisticado critério de recompensa ou punição que na prática, produzirá grandes injustiças e esquemas suspeitos de relacionamento entre chefia e empregado. Portanto, neste modelo de empresa, há grande caminho a percorrer até que ela se coloque no grupo das empresas em busca da modernização. As empresas que estão buscando a modernização incluem-se entre aquelas que estão vivendo o processo de transformação do modelo tradicional para o modelo avançado. Geralmente enfrentam sérios conflitos, resistências e dificuldades para processar a mudança. Já o modelo de empresas avançadas, como tal, são abertas à inovação e às mudanças qualitativas do ambiente, do mercado, da organização do trabalho, portanto dependentes de pessoal motivado e altamente qualificado.

Nos estudos de Calado (1999, p. 258) a avaliação de pares é definida como “o processo em que membros de um grupo julgam até que ponto cada um dos colegas de grupo apresentou certos traços, comportamentos, ou realizações”. A mesma autora comenta na p. 254 que feedback de desempenho, especificamente, “é definido como o subconjunto de informações, à disposição dos indivíduos nos seus ambientes de trabalho, que denotam até que ponto estão os mesmos atingindo seus objetivos”. Feedback parece altamente necessário aos indivíduos como um instrumento informacional para ajudá-los a alcançar seus objetivos e, portanto, sua busca e obtenção deveriam ser sempre estimuladas.

Em sua maioria a coordenação e responsabilidade do processo de avaliação de desempenho é da Área de Recursos Humanos, e a garantia do seu funcionamento e do êxito dos resultados está fora do seu controle (LUCENA, 1992). Já em estudos como feedback de pares, elaborados por Calado (1999) a avaliação de desempenho possui um conflito potencial básico devido às duas funções primárias a que serve: “controlar” e “treinar”. Enquanto “controlar” se refere à distribuição de recompensas e punições, “treinar” dá respeito ao fornecimento de feedback para o desenvolvimento do indivíduo, e estas duas funções parecem ser essencialmente incompatíveis.

Vista sob um enfoque crítico e analítico, a avaliação de desempenho é uma ferramenta de controle organizacional sobre o trabalho das pessoas, utilizada para alinhar a ação dos funcionários aos objetivos pretendidos pela empresa. Seu propósito é garantir que o trabalho, desenvolvido por cada uma das pessoas que integra a organização, esteja em conformidade com o que a organização espera em termos de realização coletiva. Através da sua dinâmica de funcionamento, que envolve cobrança explícita e implícita, e com respaldo do sistema institucional a avaliação de desempenho procura demonstrar aos indivíduos não apenas quais metas ou atividades devem ser realizadas mas, também, quais comportamentos e atitudes devem ser seguidos e, que portanto, são aprovados pela organização. Então, a partir do momento em que os critérios de avaliação são definidos, as pessoas tornam-se passíveis de julgamento e sentença por parte da empresa, o que condiciona seus papéis e restringe suas ações.

Atualmente, uma das formas mais utilizadas de avaliação de desempenho é a baseada em objetivos. Na prática, este processo resume-se na mensuração e classificação do desempenho das pessoas a partir do cumprimento das metas de trabalho individuais, previamente definidas, que são normalmente o principal critério

de avaliação. Portanto, ao avaliar o resultado do trabalho das pessoas, a empresa estará também avaliando a si própria como sistema institucional. Infelizmente porém, muitas vezes, as empresas não estão preparadas para assumir a sua parcela de responsabilidade, ou ainda, tomar consciência dela, preferindo transferir o encargo pelo seu mau desempenho unicamente para os indivíduos. Não obstante, a influência do sistema institucional não se aplica exclusivamente às demandas humanas diretamente relacionadas à execução do trabalho propriamente dito. Ao contrário, muitos comportamentos classificados como não éticos, bem como grande parte da competição dentro das organizações, podem ser explicados a partir da configuração do sistema institucional, através de variáveis relacionadas aos critérios de promoção de pessoas e entre outros das políticas de reconhecimento que as organizações adotam.

Entende-se que a teoria é uma coisa e a prática é outra, e mesmo com essas informações, as organizações que realmente acreditam no seu potencial humano, e desenvolvem boas avaliações de desempenho, só tem colhido resultados favoráveis e compatíveis com a nova exigência do mercado, ou seja, a avaliação e o desenvolvimento contínuo e eficaz de seus colaboradores, gerando maior produtividade e rapidez no cumprimento dos objetivos. É impossível uma empresa ser dinâmica, se as pessoas que a compõem não o são. É necessário buscar o equilíbrio, mas sem deixar de movimentar-se e evoluir. Promover uma cultura na qual se percebe a mudança como oportunidade e não como repressão, é um processo de aprendizado contínuo, e todos nós devemos colaborar, considerando, em princípio, que não é uma questão de recursos econômicos e sim de uma nova filosofia e mentalidade.

2.3 – Administração de RH em Instituições de Ensino Superior.

Neste tópico trata-se da Administração de RH em IES, principalmente nas universidades federais brasileiras. Comenta-se sobre caracterização e as funções, gestão universitária, estrutural organizacional, aprendizagem organizacional e geração do conhecimento institucional nas universidades e significado de RH nas IES.

2.3.1 – Caracterização e Funções das universidades.

Nesse tópico comenta-se apenas sobre a caracterização da universidade e suas funções.

2.3.1.1 - Caracterização das universidades.

Para melhor compreensão de um estudo deste gênero, e dimensionar sua amplitude na perspectiva de verificar a percepção dos Dirigentes da UFSC, sobre a política de recursos humanos para os Servidores Técnico–administrativos, faz-se um estudo de caso na própria UFSC, e para isso, precisa-se conhecer alguns dados históricos e estruturais sobre Universidade.

Para Janotti (1992), no final do século XII e começo do XIII a expressão *universitas* é aplicada para designar as corporações tanto de professores quanto de estudantes (mas continua, e por muito tempo, a ser aplicada a outras corporações, como por exemplo, de comerciantes, de artífices, e, nesse sentido escolástico, era simplesmente uma espécie particular de corporação – uma associação de pessoas, exercendo uma ocupação comum para a regulamentação do seu ofício e a proteção

dos seus direitos contra o mundo exterior. O termo, a princípio, nunca foi usado absolutamente: a expressão era sempre Universidade de Estudantes, Universidade de Mestres e Estudantes, Universidade de Estudo.

O termo que mais proximamente correspondia à noção de Universidade como instituição distinta de uma mera escola, seminário ou estabelecimento educacional privado: mas ele significava, a princípio, não o lugar onde todos os assuntos eram ensinados e sim o lugar onde estudantes de todas as partes eram recebidos era *Studium generale* (JANOTTI 1992).

As primeiras universidades, de acordo com Charle (1996), colocando universidade como comunidade autônoma de mestres e alunos reunidos para assegurar o ensino de um determinado número de disciplina em nível superior surgiram na Europa ocidental no início do século XIII. Não se pode atribuir a nenhuma delas sua data precisa de nascimento, mas pode-se considerar praticamente contemporâneas as universidades de Bolonha, Paris e Oxford; um pouco mais tarde foi, certamente, a universidade de Medicina de Montpellier. Tanto por sua estrutura institucional quanto por seu papel social e intelectual, tais universidades não tinham nenhum precedente histórico.

De acordo com Charle (1996), no início de século XIII por toda parte, reuniram-se mestres e estudantes em um movimento associativo chamado de comunidade universitária. Estas universidades pouco a pouco tornando-se mais complexas e os estatutos definitivos datam freqüentemente apenas do início do século XIV. Segundo Janotti (1992), foi no decorrer do século XV que a distinção entre *universitas* e *studium generale* desapareceu, quando então os dois termos, a princípio distintos, tornaram-se sinônimo.

O ensino foi introduzido no Brasil pelos padres da Companhia de Jesus em 1549, que vieram, inicialmente, com a missão de catequizar os índios, e acabaram

por exercer grande influência na área educacional. Logo, não é de se estranhar que tenha partido dos Jesuítas a iniciativa de fundar a primeira universidade brasileira por volta do século XVI. Esta, porém, foi negada pela coroa portuguesa, já que aos portugueses interessava apenas manter uma mão-de-obra escrava, sem nenhuma qualificação para explorar as riquezas naturais aqui existentes.

Para Vahl (1987), de 1808 a 1810 foram criadas as primeiras Escolas Superiores no Brasil. Não há consenso entre os autores sobre qual foi a primeira escola superior do País, mas a maioria cita as escolas de medicina e Cirurgia do rio de janeiro e da Bahia, a Academia da Marinha e a Escola de Engenharia e Arte Militares no Rio de Janeiro, como tendo sido as primeiras. Após a criação do cargo de professor catedrático vem a criação oficial da primeira universidade brasileira, que segundo Cunha (1986), surgiu por meio do Decreto 11.530, em 1915, autorizando a criação de uma instituição universitária.

2.3.1.2 - Funções das universidades.

Ao tentar definir em uma frase qual é a função das universidades como Instituição de Ensino Superior, segundo Zaccarelli (1987), é transformar os registros de conhecimentos em conhecimentos disseminados e usados na sociedade. Nossa civilização acumulou e tem registrado um acervo de conhecimento tão grande e complexo que, se não for trabalhado por pessoas especificamente habilitadas, deixarão de ser usadas na vida cotidiana das gerações seguintes.

A universidade, enquanto espaço de inovação, de argumentação científica, agência produtora de ciência e da tecnologia, ao mesmo tempo em que é produtora e reprodutora do conhecimento, necessita conhecer e analisar permanentemente os seus recursos humanos.

2.3.1.3 - Gestão universitária.

A gestão das organizações acadêmicas no Brasil, desde as primeiras Faculdades implantadas em 1808, com a chegada da família real, passando pela Reforma Francisco Campos e a Lei Orgânica do Ensino Superior (Estatuto da Universidade Brasileira) e chegando à Lei 5540/68, sempre foi tratada com uma visão burocrática (FINGER, 1997).

A própria função administrativa foi tratada por muito tempo como derivativa e secundária. Havia um grupo de professores desenvolvendo uma atividade acadêmica e, por isso, se precisava de alguém responsável por uma estrutura administrativa (FINGER, 1997). As posições mais altas na hierarquia organizacional sempre foram reservadas a professores e a idéia de alguém que não seja professor ocupar o cargo de Reitor ou de alguma Pró-Reitoria arrepiava gente até nestes dias de 2001. Parte-se, na maioria das vezes, do princípio de que se alguém é bom professor deverá ser, necessariamente, um bom administrador. Também não sendo professor se tem como certo que poderia colocar a instituição em risco.

No caso das instituições públicas é notório o descompromisso com programas a médio e longo prazo, sendo característica que a gestão atual descontinue tudo que a outra iniciou, para não apoiar gestões anteriores e deixar sua marca. O governo continuará a pagar as despesas, independente de qualquer resultado obtido. Já vi muitos inquéritos administrativos por gestões desastrosas, mas nenhuma punição (falta minha, certamente, por ter memória fraca). Um reitor recebe um mandato do Presidente da República, do governador do estado ou do prefeito. Após quatro anos vai cuidar de outras coisas e tudo começa novamente (FINGER, 1991).

Mesmo com boa intenção, esse viés político e o descompromisso com um projeto o mais longo prazo, gera situações difíceis de se lidar. Mesmo que o reitor, entenda-se aqui toda sua equipe, pois essa sempre é substituída junto com ele, após quatro anos (no caso de instituições públicas) a trajetória de um bom administrador precisa ser encerada, no máximo ele precisa esperar por outros quatro anos e se candidatar novamente. Nota-se que não é falta de projetos e programas governamentais para melhorar a administração da universidade. Esses existem, e dos mais variados tipos, mas pensar que se vai melhorar a administração das universidades com cursos de treinamento de funcionários em cursos de uma ou duas semanas (nota-se que sempre serão poucos a serem alcançados pelos projetos), é reduzir demais o problema (FINGER, 1991).

Nos últimos anos, porém, a situação de instituições públicas e privadas começou a mudar. No setor público há um clamor por uma educação de melhor qualidade, de maior eficiência, de resultado mais visível em uma instituição que conta com milhares de servidores e com serviços nem sempre apreciados pelo público. Por qualquer parâmetro de custo/benefício/eficiência aplicado às organizações privadas, as atividades meio das instituições públicas são caras e com baixo rendimento. Interessante é que, exatamente onde se poderia aplicar alguma metodologia de eficiência, não se faz, passando a se discutir casos muito mais difíceis, como o trabalho de acadêmicos. Não que estes não devam ser vistos como passivos de alguma forma de discussão sobre seu trabalho, mas tenho participado de algumas reuniões que tratam do problema que, parece, é projeto para não dar em nada, uma vez que abordam problemas que jamais serão solucionados por questões simplistas (FINGER, 1997).

As tentativas de se discutir a gestão das instituições universitárias, no Brasil, passa de um momento legalista burocrático dos governos anteriores a 1964 a uma

tentativa eficientista com os governos militares, ao adotarem o modelo norte-americano de educação superior, a partir de 1968, (FINGER, 1997).

Entre 1975 e 1995, tem sido significativo o número de professores e administradores que foi buscar, especialmente nas universidades norte-americanas, uma qualificação em nível de doutorado na área de administração e gestão universitária. Eles estão espalhados pelas instituições nos diferentes estados e, muitos deles vêm desenvolvendo atividades com competência e muita esperança a que ações mais concretas se realizem por parte do sistema. Infelizmente, também nessa área, os esforços de preparação de pessoal são isolados e as pessoas se perdem por estarem sozinhas e não contarem com grupos para apoio mútuo. Não se pode esquecer outra vez e sempre, o viés político. Muitos profissionais ao retornar de seus cursos de aperfeiçoamento não são reconhecidos ou não fazem parte do grupo político do momento dentro da instituição. Logo, indo trabalhar e aplicar seus novos conhecimentos em outras organizações que os reconheçam (FINGER, 1997).

Tudo isso leva a crer que a gestão das organizações acadêmicas, no Brasil, está atingindo um nível mais profissional. O volume de material produzido já é considerável e deverá crescer ainda mais, especialmente em qualidade. É verdade que alguns problemas ainda precisam ser vencidos. Por tudo isso, a gestão universitária é uma área que vem se consolidando como um campo de estudos e atuação profissional, mais ainda lhe falta uma identidade mais claramente definida. Os avanços já são significativos, mas ainda existe muito amadorismo e os alunos, em última análise os grandes pacientes do processo, merecem um esforço muito maior, no sentido de apresentar-lhes um projeto educacional que lhes seja mais significativo, (FINGER, 1997).

2.3.1.4 - Estrutura Organizacional em universidades.

A mudança na estrutura de uma organização oferece oportunidades bem visíveis e bem previsíveis para os que estão fora dela, mas os que estão dentro da organização vêem essas mudanças principalmente como ameaças. Os de fora ou de dentro que inovam podem, então, constituir um fator relevante numa organização ou área importante dela em pouco tempo (DRUCKER, 1986). A estrutura e a dinâmica organizacionais inserem-se numa relação de reciprocidade e ambigüidade, que são preenchidas por posições, ora determinadas, ora espontâneas, pelos membros que dela fazem parte. Há necessidade que se definam os limites de cada papel a ser desempenhado para que se manifeste a maneira de cada trabalhador agir, dentro de seu contexto, sem vigência constante, e que haja um acompanhamento desse desempenho, propiciando o surgimento da responsabilidade profissional.

A satisfação dos colaboradores é sempre uma preocupação para alguns profissionais de RH. Muitos profissionais utilizam-se de variadas ferramentas para medir a satisfação do seu colaborador. Porém, alguns autores defendem que para tentar-se sanar estas preocupações a pesquisa de clima organizacional é um pouco mais completa. Ela é válida, embora necessite de constante aperfeiçoamento para deixá-la atualizada. Através deste instrumento pode-se obter informações relevantes que possam estar minando o relacionamento interno, clima ruim e gerando custos invisíveis para a empresa. A credibilidade deste instrumento está no fato de divulgar, claramente, para todas as pessoas que participarem o seu real objetivo, a forma de realizá-lo, a criação de um clima de confiança para buscar a melhor informação, a divulgação dos pontos levantados e a continuidade em termos de ações a serem implementadas pela empresa para busca da melhoria organizacional. Desta forma, podemos ter informações relevantes para a empresa medir efetivamente seu clima

organizacional. Os pontos levantados e verdadeiramente trabalhados e implantados, além de ser visível aos olhos dos participantes, geram confiança para futuros trabalhos onde a participação do colaborador é essencial. Fazer a pesquisa só por fazer e para dar uma “resposta” a eventuais demandas internas sem a efetiva ação, é um erro estratégico. Pois, além de gerar desconforto entre os participantes, piora o clima interno e desacredita o instrumento de pesquisa. Os prejuízos são imensos tanto na motivação como nos custos. O que se vê em muitos casos é que a pesquisa é feita e nunca mais é aplicada. Fora a pesquisa, a empresa deve criar ou ter informações que possam contribuir para agregar aos resultados da pesquisa. São exemplos disto, a rotatividade, o absenteísmo, a devolução de produtos, o desperdício, o retrabalho, a falta de cumprimento do prazo de entrega e a insatisfação do cliente. Ter um clima organizacional saudável é fundamental para melhorarmos nossos produtos e serviços, aumentarmos nossa produtividade, reduzirmos custos e sermos diferenciados no mercado.

Segundo Drucker (1986) alguns indicadores são bem visíveis de mudança eminente na estrutura de uma organização ou de um setor dela. Entre eles pode-se apresentar: O rápido crescimento da organização ou de um setor; Ao crescer dobra de tamanho e a maneira como atende as pessoas fica inadequada; A convergência de tecnologias que até agora eram distintamente vista como separadas; e Quando uma organização está madura para a mudança estrutural básica.

2.3.1.5 - Aprendizagem organizacional e geração de conhecimento em instituições.

Conta-se que nos primórdios da civilização não havia distinção entre burro e cavalo, embora fisicamente os animais fossem diferentes. Ambos eram domados para atender aos serviços de transportes de pessoas e de cargas. Quem os

domesticavam eram exímios domadores que suportavam solavancos, pulos e rabichadas dos animais por um longo período de tempo, sem cair. Os animais rodopiavam tanto que os profissionais que os amansavam passaram a ser chamados de peões. Assim, uma das mais antigas profissões de que se tem notícia é a do peão. Seu trabalho consistia em montar o animal bravo para domá-lo. O peão era sempre um perseverante – montava e o animal pulava tanto que o peão acabava, invariavelmente, no chão. Montava de novo e, após várias escaramuças e peripécias do animal, lá estava ele de novo no chão (SANTOS, 2001).

Porém, as empresas podem atingir seus objetivos sem esquecer de que é vital para o ser humano a manutenção de sua dignidade. O empregado entende as reais necessidades das organizações e até espera ser demitido, mas deseja cair de pé. Também recorro a este mesmo caso quando, por razão de conjuntura econômica ou política, os sindicatos estão enfraquecidos. É nestes momentos que a relação de respeito e consideração se faz mais que necessária. É aí que se estará plantando o que se vai colher na retomada do crescimento econômico.

Numa economia onde a única certeza é a incerteza, a única fonte garantida de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados mudam, as tecnologias proliferam, os concorrentes se multiplicam e os produtos se tornam obsoletos quase da noite para o dia, as empresas de sucesso são aquelas que criam sistematicamente novos conhecimentos disseminam-nos pela organização inteira e rapidamente os incorporam em novas tecnologias e produtos. Tais atividades definem a empresa criadora de conhecimento, cujo único negócio é a inovação contínua.

Distingue-se o gerente ou administrador altamente bem-sucedido de hoje não tanto por qualquer conjunto particular de conhecimento ou habilidades, mas pela capacidade de se adaptar e fazer às exigências dinâmicas de seu trabalho e carreira

profissional, enfim, pela capacidade de aprender. O mesmo se aplica as organizações de sucesso. A manutenção do sucesso num mundo em constante mudança exige a capacidade de explorar novas oportunidades e de aprender com sucessos e fracassos passados. Tais idéias não são novas nem tampouco particularmente polêmicas, No entanto, é surpreendente o fato de que essa capacidade de aprender, tão amplamente considerada importante receba tão pouca atenção explícita por parte dos gerentes e suas organizações.

Aprendizagem é um processo de mudança, resultante de prática ou experiência anterior, que pode vir, ou não, a manifestar-se em uma mudança perceptível de comportamento (FLEURY, 1995). As organizações podem não ter cérebro, mas têm sistemas cognitivos e memória. Desenvolvem rotinas, ou seja, procedimentos relativamente padronizados, para lidar com problemas internos e externos. Estas rotinas vão sendo incorporadas, de forma explícita, ou inconsciente, na memória organizacional. Segundo alguns autores, as organizações devem desenvolver cinco disciplinas fundamentais para um processo de inovação e aprendizagem. Os quais não devem ficar muito distantes de: Domínio pessoal; Modelos mentais; Visões partilhadas, Aprendizagem em grupo; e Pensamento sistêmico (CHIAVENATO, 1999).

As constantes mudanças nos processos da gestão de pessoas nos remete à definição do cargo, ou seja, o conjunto de tarefas associadas ao desempenho em um posto de trabalho, devem derivar os critérios para o recrutamento ou até a seleção das pessoas, ou, a colocação do homem certo no lugar certo. Capacitação não é mais uma função das organizações, e sim das próprias pessoas. Quem pretender negociar ou vender seus aprendizados, seus conhecimentos e suas habilidades devem permanecer em um aprendizado constante. As organizações em

crescimento devem sua vantagem competitiva a sua capacidade de aprender e de continuar aprendendo.

Não se trata, igualmente, de uma questão fechada ou de sorte, mas, as pessoas também precisam possuir aquela vantagem competitiva que algumas delas têm, outras não. Este tema, aprendizagem organizacional e geração de conhecimento, diz respeito à sobrevivência das pessoas no mercado de trabalho no novo milênio. Um mercado de trabalho que cada vez mais vai implodir todos os conceitos que você aprendeu até agora sobre emprego, carreira e sucesso. Você vai ter que escolher, ou mudanças profundas ou morte lenta. O problema a que estas mudanças profundas têm que acontecer dentro de você. Isso implica ser um tanto quanto rebelde, insubmisso, revoltado, teimoso e desobediente. Precisa ter peito para lutar contra o que está errado e, muita coragem para mudar. Tanto as organizações quanto às pessoas terão que possuir um conhecimento globalizado.

2.3.2 – Significado de RH nas IES.

Neste tópico trata-se do significado de RH nas IES, principalmente nas universidades federais brasileiras. Comenta-se sobre criação do serviço de pessoal, política de pessoal e RH e gestão de RH para as universidades.

2.3.2.1 - Criação do Serviço de pessoal em universidades.

Para Grillo (1996), antes de analisar o sistema de pessoal em vigor na administração pública federal, deve-se fazer um retrospecto dos atos que ditaram os momentos mais significativos da administração de pessoal no serviço público brasileiro. Assim, será possível estabelecer um quadro informativo das ações

desenvolvidas até aqui, e que de certa forma explicam o presente estágio. Não se pretende nesta pesquisa efetuar uma abordagem histórica e profunda dos caminhos percorridos por esta área básica da administração pública, mas tão somente enumerar e comentar os momentos mais expressivos de evolução do sistema.

As inovações propostas trouxeram, sem dúvida alguma, novas perspectivas para a administração de pessoal, prevendo princípios coerentes com uma concepção moderna e em condições de propiciar a arrancada necessária à organização de um verdadeiro sistema de administração de pessoal. A organização do Serviço de Pessoal foi padronizada, contando com as seguintes seções: Seção Administrativa; Seção de Controle; Seção Financeira e Seção de Assistência Social (GRILLO, 1996). Não cabe neste trabalho analisar o acerto ou não dessa estrutura, nem as atribuições a ela cometidas.

2.3.2.2 - Política de Pessoal e Recursos Humanos para as Universidades.

A experiência brasileira não oferece exemplos significativos de instituições universitárias que tenham se preocupado em definir políticas de pessoal para nortear as ações concernentes à admissão, preparação e desempenho de professores, pesquisadores, técnicos e administradores capazes de desempenhar, com eficácia, as atribuições que lhe são próprias, comenta Grillo (1996) em suas pesquisas.

Para o mesmo autor, as ações nesse campo, geralmente, são realizadas de forma improvisada, quase sempre em consequência de imposição legal. Para alterar este quadro negativo, responsável pela utilização inadequada das potencialidades humanas das instituições universitárias, torna-se necessária a definição dos principais componentes organizacionais que devem integrar uma autêntica política

de pessoal, observadas sempre as peculiaridades da instituição e o ambiente em que ela se insere.

Conforme Grillo (1996), na denominação destes componentes dificilmente serão excluídos componentes como: Admissão (recrutar pessoal qualificado e tornar eficaz o processo seletivo); Carreira (propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal de professores, pesquisadores, técnicos e administradores universitários); Incentivo (estimular o desempenho das funções, eliminando a tendência de acomodação dos ocupantes dos cargos); Aperfeiçoamento (promover o aperfeiçoamento continuado em estreita relação com o desejo de realização pessoal e ascensão na carreira); Desempenho (verificar a eficiência no trabalho e a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e progredirem na carreira); e Participação (aperfeiçoar o processo decisório, tornando-o democrático e descentralizado).

Dentre os componentes organizacionais de uma política de pessoal, ressalta-se a importância do aperfeiçoamento e atualização constante destas pessoas. Esta tarefa inovadora da universidade na definição de suas diretrizes deve partir da organização de um amplo e contínuo programa de aperfeiçoamento e atualização do seu pessoal (GRILLO, 1996).

Para Zaccarelli (1987), tendo-se identificado dois tipos de universidade (a do conhecimento e a do ensino), ganhamos possibilidade de alguma generalização dos aspectos de administração de recursos humanos. Nos dois tipos de universidade, podem ser claramente distinguidos, o corpo social formado pelos docentes e o corpo social formado pelos funcionários não docentes. Para cada um desses corpos sociais haverá uma diferente política de recursos humanos. Somos assim levados a dividir as considerações sobre a administração de Recursos Humanos na universidade em: Administração dos docentes e Administração dos funcionários.

2.3.2.3 - Gestão de Recursos Humanos.

Gerenciar Recursos Humanos significa, antes de tudo, adotar uma postura estratégica no gerir de Recursos Humanos. Significa visualizar alvos e objetivos para os quais direcionar os esforços. Esta postura, infelizmente, não é comum da parte da maioria das empresas. Desafortunadamente, é enorme o número de empresas do setor privado e da administração indireta do setor público que não tem, a rigor, sequer gestão estratégica, não tem sequer definição de objetivos de longo prazo a serem perseguidos. Está ausente de um planejamento estratégico ao nível global da empresa compromete os esforços da área de Recurso Humanos no geral (PEIXOTO, 1995).

Pode-se dizer que grandes esforços e maciços em prol da melhoria da gestão de pessoas nas organizações, foram aplicados desde a Segunda Guerra Mundial, rotulando-a de relações humanas, gestão de pessoas, relações trabalhista e atualmente gestão de recursos humanos, as instituições gastaram milhões para aumentar a produtividade, lealdade e motivação de seus funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Gestão de pessoas, nada mais é para Vroom (1997, p. 7), como sendo “as atividades envolvidas na gerência de um grande número de pessoas” – ou seja, recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento – são da competência da gestão de pessoas. A disciplina sustenta que, se essas atividades forem bem realizadas, as instituições terão um grupo de funcionários com motivos, hábitos e comportamentos apropriados e que, se os gestores forem coerentes e aplicarem políticas que induzam ao comportamento desejado, o resultado será um ambiente saudável,

Cada servidor é um bem valioso. A instituição fará um esforço no sentido de oferecer todas as condições para o pleno desempenho de cada uma das funções de seus servidores. Estas condições incluem treinamento, recursos técnicos, estrutura completa, critérios claros para determinadas tarefas ou processos, política definida de rotinas internas e externas, segurança, limpeza e um ambiente de participação e entusiasmo coletivo.

A trama de uma pauta compreende muitos fios – pessoas, incentivos, tecnologia, processos e outros elementos – que precisam ser tecidos cuidadosamente de forma compatível com as estratégias, culturas, capacidades e os recursos da instituição. Embora o programa de cada instituição vá ser igualmente singular, um conjunto comum de temas, questões e desafios subjaz os objetivos e a implementação de tais programas (KLEIN, 1998).

Para Vroom (1997), os gerenciadores de recursos humanos encontram quatro dificuldades: a) É difícil obter cooperação, energia e envolvimento sinceros de um grande número de funcionários, portanto, as esperanças dos gestores freqüentemente não são realistas; b) Os conceitos referentes à gestão de um grande número de pessoas freqüentemente transmitem mensagens contrárias aos gestores; c) Os problemas críticos na gestão de pessoal nas instituições, por exemplo, o lugar da gestão de recursos no processo decisório da instituição, o papel do apoio de pessoal e a falta de know-how suficiente em gestão de recursos humanos nos altos níveis gestores continua, em sua maioria, sem solução; d) Algumas premissas da gestão no que se refere a gestão de recursos humanos minam os esforços de muitos gestores, independente de suas possíveis boas intenções.

A gestão de recursos humanos parece estar repleta de boas intenções, superando seus medos ou evitando a sindicalização. Não queremos realmente exagerar os aspectos sombrios desse quadro. Nestes dias do ano de 2001 as

instituições não mais devem explorar seus funcionários e sim proporcionar bons locais de trabalho, trabalho menos formal, processo decisório mais participativo, a área de recursos humanos deve ser mais profissional, buscar procedimentos claramente definidos para reivindicações trabalhistas e as publicações internas explicam regularmente como e por que a instituição está sendo administrada em benefício de seus funcionários (VROOM, 1997).

3 - METODOLOGIA

O pesquisador buscou obter os dados desta pesquisa através de entrevista semi-estruturada com informante-chave dos diversos escalões administrativos da instituição. Para o registro das colocações dos entrevistados, utilizou-se o gravador. De posse dos registros, estes foram transcritos, quando pertinente aos itens do roteiro proveniente delineado. Sob o aspecto do método que foi utilizado, os seguintes itens merecem atenção: caracterização da pesquisa; perguntas de pesquisa; definição de termos e variáveis; delimitação da pesquisa; informante-chave e tipo, coleta e análise dos dados.

3.1 - Caracterização da Pesquisa e da Instituição.

3.1.1 - Caracterização da pesquisa.

Para a consecução dos objetivos propostos neste trabalho, utilizou-se a pesquisa qualitativa do estudo de caso, pelas riquezas de detalhes que este método proporciona, de perspectivas longitudinais, com corte transversal, uma vez que estudou-se as políticas de recursos humanos para os servidores técnico-administrativos e suas influências na gestão da UFSC, em um determinado momento (outubro de 2002), considerando sua evolução ao longo do tempo.

Chizzotti (1991) observa que a abordagem qualitativa parte do pressuposto de que uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o sujeito e o objeto, é uma união que não pode ser desprezada entre o mundo objetivo e o subjetivo. De acordo com Yin (*apud* Roesch, 1996), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que visa analisar um fenômeno atual no contexto em

que está inserido. Já Zikmund (1997) é um pouco mais específico, conceitua o método de estudo de caso como sendo uma técnica de pesquisa exploratória que investiga intensivamente uma ou algumas poucas situações que são similares ao problema do pesquisador.

3.1.2 – Caracterização da Instituição.

A Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), foi criada pela Lei nº. 3849 de 18-12-1960, agregando as faculdades de Direito, Ciências Econômicas, Farmácia e Odontologia; Filosofia, Ciências e Letras, Medicina, Serviço Social e Escola de Engenharia Industrial. A instalação definitiva da UFSC deu-se no dia 12-03-1962. No mesmo ano, realizou-se a Assembléia Universitária e a primeira Aula Magna, sob a coordenação do seu primeiro Reitor, Prof. João David Ferreira Lima (TOLFO, 1991).

Novos cursos foram sendo criados, como os de Matemática, Enfermagem, Engenharia Civil, Engenharia Química, Engenharia Elétrica, Engenharia Mecânica, Administração e Ciências Contábeis, entre outros. Ao iniciar suas atividades, a instituição possuía 849 alunos e 9 cursos. A existência de uma Universidade Federal no município de Florianópolis – SC gerou alterações na organização sócioeconômica e principalmente cultural da capital catarinense. Diversas pessoas, entre docentes e alunos e seus familiares, deslocaram-se do interior e outros Estados ou países, com o objetivo de receberem e/ou desenvolverem aqui um conhecimento mais elaborado (TOLFO, 1991).

Os diversos cursos então oferecidos eram separados em faculdades. Cada uma delas mantinha seus próprios cursos, professores, laboratórios e materiais em geral. A Reforma Universitária (Lei 5540, de 1968) veio alterar este quadro, reunindo-se a partir daí todas as faculdades em torno de uma administração central,

a Reitoria, e em um “Campus” universitário (TOLFO, 1991). Em conjunto com estas preocupações com a racionalidade do sistema, havia a crise para o ingresso na Universidade. As medidas adotadas ocasionaram uma expansão real no número de vagas, embora isso tenha ocorrido também em razão da expansão das instituições privadas que passaram a atuar na educação.

O Estatuto da UFSC foi aprovado pelo Conselho Universitário da mesma e pelo Conselho Federal de Educação, e foi homologado pelo Presidente da República em 15-09-1969, Decreto nº. 64.824. Foram extintas as antigas faculdades, criaram-se os centros e seus departamentos de ensino, e adotou-se o sistema de crédito e matrícula por disciplina. A adoção dessa estrutura reproduz o modelo utilizado pelas universidades americanas. Posteriormente, novas modificações foram surgindo, tanto na área educacional como na estrutura administrativa, de acordo com as demandas culturais, econômicas, políticas e sociais. Apesar de ocorrerem mudanças, percebe-se que elas são lentas, pois a UFSC, tal como as demais instituições universitárias, apresentam características conservadoras e dificuldades em justificar qualquer alteração na sua forma de organização (TOLFO, 1991).

A UFSC efetuou a última alteração em seu Estatuto e Regimento Geral, através das Resoluções nº. 032 e 033 de 1996. O Estatuto em seu Art. 2º, relata que a Universidade, com autonomia administrativa, didático-científica, financeira e disciplinar, basear-se-á pela legislação federal que lhe for pertinente, pelo presente Estatuto, pelo Regimento Geral, pelos Regimentos dos Órgãos da Administração Superior e das Unidades Universitárias e pelas Resoluções de seus órgãos. E em seu Art. 3º. apresenta como finalidade da UFSC, produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do ser humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional

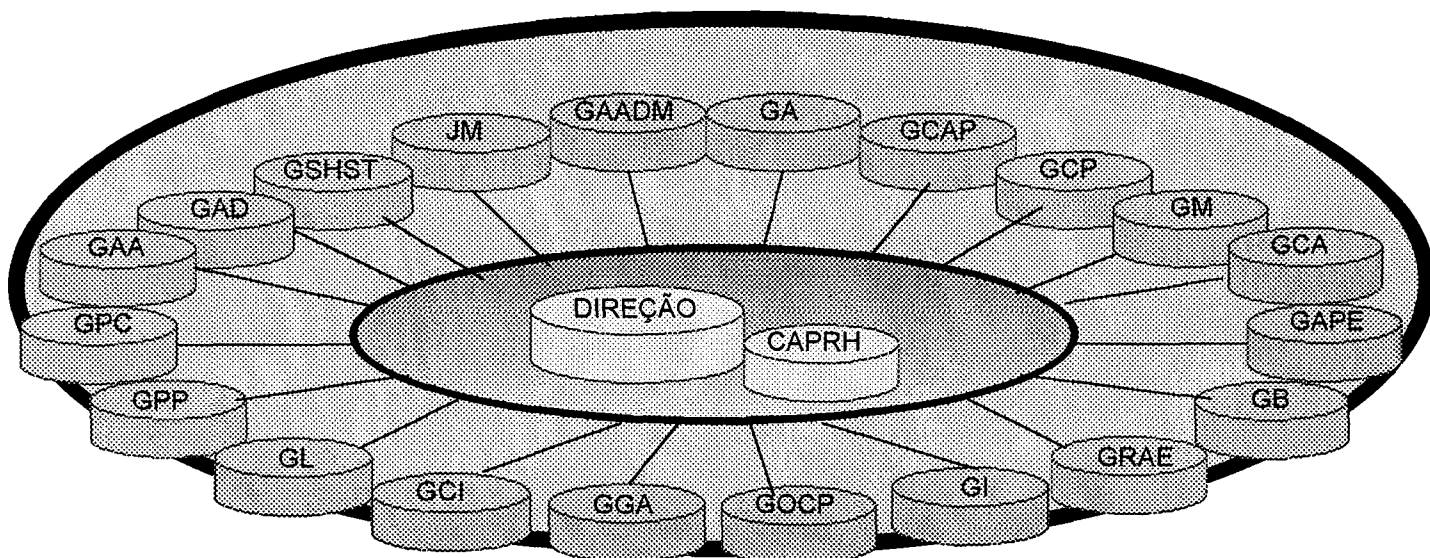
e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida.

Em 2001, segundo publicação da Coordenadoria de Planejamento e Acompanhamento/SEPLAN/UFSC, de março de 2001, convivem no Campus Universitário em torno de 34.096 pessoas, sendo 1.658 docentes do ensino superior; 165 docentes do ensino básico e 262 docentes substitutos, 2.912 servidores técnico-administrativos e 29.099 alunos matriculados. Este contingente de pessoas exige a infra-estrutura de uma pequena cidade que possa atender as necessidades mínimas de seus recursos humanos e dos demais integrantes da Comunidade Universitária.

Na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), o órgão de recursos humanos, denominado Departamento de Recursos Humanos (DRH), passou por várias reestruturações. Em 1992, foi criado com o desmembramento do Departamento de Pessoal (DP), o Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH). Em 1996, o DDRH passou a se chamar Departamento de Recursos Humanos – DRH, assumindo as funções do DP e do DDRH e passando a ser vinculado à Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária (PRAC). O DRH conta com 50 servidores técnico-administrativos para desenvolver várias atribuições e atividades. Este órgão vem desenvolvendo projetos que objetivam aprimorar suas atividades. O Departamento está implantado uma política de recursos humanos inovadora para a UFSC, e como tal, tem perspectivas de crescer como gestor do desenvolvimento humano na UFSC, diante da execução de suas atribuições (BÚRIGO, 1997).

3.1.3 - Estrutura do DRH da UFSC em março de 2002.

Estrutura Atual do DRH



DRH	Departamento de Recursos Humanos.
CAPRH	Coordenação de Apoio à Política de Recursos Humanos.
GAADM	Gestão de Apoio Administrativo.
GA	Gestão de Atendimento.
GCAP	Gestão de Concursos, Admissões e Plano de Carreira.
GCP	Gestão de Contratos de Professores Substitutos e Visitantes.
GM	Gestão de Movimentação.
GCA	Gestão de Cadastro e Arquivo.
GAPE	Gestão de Aposentadorias, Pensões e Exonerações.
GB	Gestão de Benefícios.
GRAE	Gestão de Registro de Frequência, Acompanhamento de Processos Disciplinares e Expedição de Certidões e Relatórios.
GI	Gestão de Informática.

GOCP	Gestão de Orçamento, Crítica e Pagamentos Diversos.
GGA	Gestão de Gratificações e Adicionais.
GCI	Gestão de Consignações e Indenizações.
GL	Gestão de Legislação.
GPP	Gestão de Pagamento de Progressões.
GPC	Gestão de Programas de Capacitação.
GAA	Gestão de Avaliação e Acompanhamento.
GSHST	Gestão de Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho.
JM	Junta Médica.

3.2 - Perguntas de Pesquisa.

Para a operacionalização do problema de pesquisa proposto neste estudo e tentar fazer uma avaliação de qual a percepção dos dirigentes da UFSC, sobre as políticas de recursos humanos para servidores técnico-administrativos e suas influências na gestão universitária, procurou-se identificar isso buscando a percepção dos próprios dirigentes da UFSC, procurando identificar o que eles pensam e esperam da área de recursos humanos da UFSC, e com isso, responder as seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Quais as Políticas de recursos humanos para os servidores técnico-administrativos e seus processos na UFSC?
- 2) Quais as principais características da carreira profissional dos servidores técnico-administrativos da UFSC, com base no mérito?

- 3) Quais os principais incentivos para o desempenho das atividades dos servidores técnico-administrativos da UFSC?

- 4) Como são preparados os dirigentes para as chefias acadêmicas e administrativas?

- 5) Como as políticas de recursos humanos da UFSC influenciam na gestão universitária?

3.3 - Definição de Termos e Variáveis.

Trata-se, nesta parte de definir as variáveis e termos empregados no desenrolar deste estudo, tais como:

3.3.1 - Administração de Recursos Humanos.

Administração de recursos humanos – ARH, segundo CHIAVENATO (1999), é o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da posição gerencial relacionados com as pessoas ou recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, recompensa e avaliação de desempenho. ARH, para o mesmo autor, também pode ser o conjunto de decisões integradas sobre as relações de emprego que influenciam a eficácia dos funcionários e das organizações.

3.3.2 - As Pessoas como Parceiras da Organização.

Nos tempos atuais, as organizações estão ampliando a sua visão e atuação estratégica. Todo processo produtivo somente se realiza com a participação conjunta de diversos parceiros, cada qual contribuindo com algum recurso. Os fornecedores contribuem com matérias-primas, insumos básicos, serviços e tecnologias. Os acionistas e investidores contribuem com capital e investimento que permitem o aporte financeiro para a aquisição de recursos. Os empregados contribuem com seus conhecimentos, capacidades e habilidades, proporcionando decisões e ações que dinamizam a organização. Os clientes e consumidores contribuem para a organização, adquirindo seus bens ou serviços colocados no mercado. Cada um dos parceiros da organização contribui com algo na expectativa de obter um retorno pela sua contribuição. As alianças estratégicas constituem-se em meios através dos quais a organização obtém a inclusão de novos e diferentes parceiros para consolidar e fortificar seus negócios e expandir suas fronteiras (CHIAVENATO, 1999).

3.3.3 - Objetivos da Administração de Recursos Humanos (ARH).

A ARH deve contribuir para a eficácia organizacional através dos seguintes meios: Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão; Proporcionar competitividade à organização; Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados; Aumentar a auto-atualização e a satisfação dos empregados no trabalho; Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho; Administrar a mudança; Manter políticas éticas e comportamento socialmente responsável (CHIAVENATO, 1999).

3.3.4 - Os Processos da Moderna Gestão de Pessoas.

A moderna gestão de pessoas consiste em várias atividades, como descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção, orientação, motivação das pessoas, avaliação de desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar, etc (CHIAVENATO, 1999). O autor ainda comenta que os processos básicos da gestão de pessoas são os seguintes: Processos de agregar pessoas; Processos de aplicar pessoas; Processos de recompensar pessoas; Processos de desenvolver pessoas; Processos de manter pessoas; Processos de monitorar pessoas. Todos estes processos estão intimamente relacionados entre si, de tal maneira que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Cada processo tende a favorecer ou prejudicar os demais, quando bem ou mal utilizados.

3.3.5 – Gestão.

Gestão é a parte da função gerencial global que determina e implementa a política de recursos humanos de uma instituição (VROOM, 1997).

3.3.6 - Gestão de Pessoas.

Gestão de pessoas são as atividades que envolvem a gerência a um grande número de pessoas; ou seja, recrutamento, seleção, treinamento, remuneração e desenvolvimento, são da competência da gestão de pessoas. A disciplina sustenta que, se essas atividades forem bem realizadas, as organizações terão um grupo de funcionários com motivos, hábitos e comportamentos apropriados e que, se os

dirigentes forem coerentes e aplicarem políticas que induzam ao comportamento desejado, o resultado será um ambiente saudável (VROOM, 1997).

A gestão de pessoas, segundo Chiavenato (1999), é uma área muito sensível à mentalidade que predomina nas organizações. Ela é contingencial e situacional, pois depende de vários aspectos como a cultura que existe em cada organização, a estrutura organizacional adotada, as características do contexto ambiental, o negócio da organização, a tecnologia utilizada, os processos internos e uma infinidade de outras variáveis importantes.

3.3.7 - Políticas de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Política de recursos humanos é um processo contínuo de crescimento pessoal e profissional do indivíduo, envolvendo, portanto, o desenvolvimento gradativo do potencial individual, pelo acréscimo de conhecimento e das habilidades pessoais, bem como o progresso na carreira profissional. Para que ocorra um processo contínuo de desenvolvimento de recursos humanos em uma instituição, há necessidade de se desenvolver, de forma integrada, os seguintes componentes: as condições de ambiente de trabalho e de remuneração, treinamento, participação, incentivos, avaliação de desempenho e promoção/carreira (YUKI, 1994).

3.3.8 – Carreira.

Para Grillo (1996) um plano de carreira deve propiciar o desenvolvimento profissional e pessoal dos trabalhadores em uma organização. Chiavenato (1996) comenta que um plano de carreira determina a seqüência ótima das carreiras, definindo as alternativas de oportunidades possíveis dentro da organização.

3.3.9 – Incentivo.

Grillo (1996), considera incentivo como estimular o desempenho das funções eliminando a tendência de acomodação dos ocupantes dos cargos. Já Chiavenato (1996), entende que os programas de incentivos devem ser adequados à diversidade das necessidades dos participantes da organização.

3.3.10 – Preparação dos Dirigentes.

O desempenho eficaz das atividades de chefia na universidade constitui fator fundamental para a qualidade do ensino, da pesquisa e da extensão. Portanto, é necessário que as pessoas que ocupam essas funções estejam preparadas para exercerem as suas atribuições com capacidade administrativa e conhecimento das normas que regem a instituição universitária (GRILLO, 1996; 2001).

3.3.11 – Percepção.

Dentro de uma organização, observa-se a existência de diferentes grupos de interesses. A alta Administração tem objetivos específicos, valores, normas e padrões de comportamento estabelecidos, além de uma forma própria de interação entre os seus membros. Outros grupos têm igualmente os seus objetivos, valores e normas comuns, bem como uma de interação peculiar entre seus membros. Tais características podem ser identificadas nos diferentes escalões e áreas de qualquer organização. A importância e a influência dos grupos e do comportamento de seus membros na organização têm sido uma preocupação constante dos psicólogos sociais. Para Aguiar (1980, p. 165), o termo grupo

Designa dois ou mais indivíduos que compartilham de um mesmo conjunto de normas, crenças e valores, e que, implícitas ou explicitamente, mantêm relações definidas de tal forma que o comportamento de cada um traz conseqüências para os demais.

O comportamento é para Lewin (*apud* AGUIAR 1980), sujeito às influências das percepções, dos sentimentos e dos pensamentos dos indivíduos. A percepção, que é tema de estudos da psicologia, tem despertado grande interesse para os administradores, por se tratar de fonte de subsídio para o aprimoramento da Administração organizacional. Sendo assim, é fundamental salientar a importância da percepção no comportamento dos indivíduos, e, conseqüentemente, dos seus reflexos para a organização. É por meio do processo perceptivo que as pessoas constituem a realidade. É com base no que é percebido que elas se relacionam, tomam decisões e agem. A percepção é influenciada por fatores internos de cada indivíduo (valores, personalidade, expectativas, etc) e por meio de fatores ambientais (contexto social, econômico e político).

Executivos e administradores admitem o potencial da inovação baseada na percepção. Eles tendem, porém, a esquivar-se dela por não ser prática. Consideram o inovador que se baseia na percepção um ente incompreensível ou simplesmente excêntrico. Naturalmente, inovadores bem sucedidos em qualquer campo tendem a estar próximos do campo no qual inovam. Mas a única coisa que os distingue é estarem alertas a oportunidades (DRUCKER, 1986).

A percepção constitui-se num campo muito abrangente sendo que sua complexidade é dada no momento em que estímulos internos e externos interferem no comportamento do homem, como exemplo, a motivação e a cultura. Segundo Simões e Tiedermann (1985, p. 83), “não somente estados emocionais e motivacionais abstratos, como pertencer a um grupo social definido, influenciam a

percepção. A percepção também é influenciada por estados motivacionais mais elementares, como a fome e a sede. A cultura segundo Bennett e Kassarian (1980), é a mais básica determinante dos desejos e comportamentos de uma pessoa. Ela inclui valores básicos, percepções, preferências e comportamentos que se aprende da família e das outras instituições.

É limitada a capacidade da pessoa humana em perceber a realidade exterior a si própria. Esta limitação, segundo Aguiar (1980), decorre principalmente devido a três fatores que são: a) a imensa complexidade e o caráter dinâmico das situações e do mundo, tornando impossível o conhecimento integral do mesmo; b) a natureza da percepção, que é um processo psicológico que envolve outros processos psicológicos, tais como, pensamento e memória; c) as limitações dos órgãos sensoriais, que são os canais por meio dos quais o indivíduo entra em contato com o mundo e por onde se inicia o processo perceptivo.

As sensações do mundo externo são por memórias de aprendizados anteriores, fantasias, crenças, atitudes valores e personalidade além do estímulo puro. Não há sensação independente de percepção. As determinantes de percepção são agrupadas em duas categorias principais, fatores de estímulo e fatores funcionais (BENNETT e KASSARJIAN, 1980). Segundo estudos de Drucker (1986) o momento oportuno é essencial. Quando se explora mudanças na percepção, a "imitação criativa" não funciona. Tem-se que ser o primeiro. Mas, precisamente por haver tanta incerteza em saber se a mudança na percepção é uma novidade passageira ou algo permanente, e quais são realmente as conseqüências, a inovação baseada na percepção deve começar pequena e ser bem específica.

Os fatores de estímulo são derivados da natureza física, bem como os efeitos neutros que eles evocam no sistema nervoso do indivíduo. Por exemplo: um anúncio em cores em um jornal será percebido por uma percentagem maior de leitores do

que se estivesse em preto e branco. Existem outros fatores de estímulos como o tamanho, um anúncio grande em um jornal e revista, é mais lido e notado do que um anúncio pequeno. O som alto, cores berrantes também vão se destacar diante de ambientes serenos. Outra característica de estímulo é a das ilustrações óticas ou geométricas, projetadas de maneira a dar a ilusão de serem maiores do que na realidade são. Os limites sensoriais partem de um princípio de que todas as pessoas têm um limiar de incremento.

Os fatores funcionais se referem à tendência do indivíduo de perceber seletivamente os estímulos de tal modo que mantenha a consistência com a estrutura cognitiva, isto quer dizer, as pessoas vêem e entendem as coisas que realmente querem ver e entender.

Para Gade (1980, p. 47),

Cada indivíduo tem sua própria imagem de mundo, pois, esta deriva do somatório de variáveis próprias e exclusivas do indivíduo como sua história passada, seu meio ambiente físico e social, sua personalidade e sua estrutura fisiológica e psicológica.

Assim, o estudo da percepção humana é algo abstrato, sendo a imprevisibilidade marcante, dependendo de muitas variáveis condicionantes.

3.4 - Delimitação da Pesquisa.

Para a viabilidade do estudo, optou-se por fazer um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), tendo em vista a experiência do pesquisador nesta instituição e o tipo de estrutura que ela apresenta para o estudo. Dentro deste objeto de estudo buscou-se pesquisar as políticas de RH para os

servidores Técnico-Administrativo e suas influências na gestão universitária da UFSC.

Este estudo utilizou-se da abordagem do tipo qualitativa que, para Ludke e André (1986), analisar os dados qualitativos significa trabalhar todo o material obtido durante a pesquisa, ou seja, os relatos de observação, as transcrições de entrevistas, as análises de documentos e as demais informações disponíveis, com nível de análise interpretativa que, para Severino (2000), é tomar uma posição própria a respeito das idéias enunciadas, é superar a estrita mensagem do texto, é ler nas entrelinhas, é explorar toda a fecundidade da idéias expostas, é confrontá-las com outras.

3.5 - Informante-chave.

O objeto da pesquisa é a UFSC, e as políticas de recursos humanos para os servidores técnico-administrativos e suas influências na gestão da UFSC na percepção dos seus dirigentes são o que foi pesquisado. A seleção dos informante-chave que fizeram parte desta pesquisa foi feita de forma intencional, porque os informante-chave desta pesquisa são pessoas que dispõem do conjunto de informações necessárias para a realização do estudo proposto, contribuindo com relevante riqueza de dados, por pertencerem ao primeiro e segundo escalões administrativo da instituição.

Para esta pesquisa foram utilizados os seguintes informante-chave da UFSC: Reitor; Vice Reitor; Pró Reitores, cinco (05); Diretor do Departamento de Recursos Humanos; Diretores de Centros Acadêmicos, onze (11); Diretores dos Órgãos Suplementares (IU, RU, BU, HU, NPD e PU); e Diretores de Unidades Administrativas como: SEPLAN; SEI; ESAI; ETUSC; PG; DCF; DAG e DAPASE.

3.6 - Tipo, Coleta e Análise dos Dados.

Os dados são utilizados para referenciar todo tipo de informação que o pesquisador reúne e analisa para estudar determinado fenômeno social. Para tanto, os tipos de dados explorados neste estudo foram de dois tipos: os provenientes de documentos primários, que, de acordo com Lakatos e Marconi (2000), podem ser dados históricos, bibliográficos e estatísticos, informações, pesquisas e material cartográfico, arquivos oficiais e particulares, registro geral, documentação pessoal (diários, memórias, autobiografia) e correspondência pública ou privada, e os de documentos secundários, que de acordo com as mesmas autoras podem ser os dados de imprensa em geral e obras literárias.

Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, que nos estudos de Lakatos e Marconi (2000), consistem em fazer uma conversa informal, que pode ser alimentada por perguntas abertas, ou de sentido genérico, proporcionando maior liberdade para o informante, aplicada junto aos dirigentes da UFSC escolhidos como informante-chave, que permitirá ao pesquisador conduzir o processo de entrevista com uma certa sistematização, e aos entrevistados, expressar suas percepções, interpretações e opiniões, sem limitação de respostas.

Todas as entrevistas foram conduzidas pelo próprio pesquisador, dentro de um mesmo período, em visitas programadas com os informante-chave. A condução da pesquisa ocorreu conforme as condições do momento, efetuando-se os registros dos dados na medida em que se desenvolve o diálogo.

4 – RESULTADOS DA PESQUISA

Neste tópico, apresenta-se o resultado da pesquisa que capta qual a percepção dos dirigentes da UFSC, sobre as políticas de recursos humanos para servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão universitária.

A apresentação do resultado da pesquisa segue a ordem estabelecida nos objetivos específicos. Primeiramente apresentam-se as principais políticas de recursos humanos e seus processos, na UFSC. Em seguida, as principais características da carreira profissional dos servidores da UFSC, com base no mérito. Logo após, os principais incentivos para o desempenho das atividades dos servidores técnico-administrativos da UFSC. Finalmente, o resultado de como são preparados os dirigentes para as chefias acadêmicas e administrativas.

4.1 – Políticas de recursos humanos da UFSC e seus processos.

4.1.1 – Políticas de recursos humanos da UFSC.

As principais políticas de recursos humanos da UFSC são formadas por diretrizes estabelecidas para administrar e assegurar que sejam desempenhadas as atividades de acordo com os objetivos almejados pela instituição. Ou seja, têm como suporte a missão da UFSC que é “produzir, sistematizar e socializar o saber filosófico, científico, artístico e tecnológico, ampliando e aprofundando a formação do saber humano para o exercício profissional, a reflexão crítica, a solidariedade nacional e internacional, na perspectiva da construção de uma sociedade justa e democrática e na defesa da qualidade da vida” (Estatuto da UFSC).

Entende-se que compreensão e o equilíbrio de cada um dos componentes organizacionais e a relação com os objetivos da instituição e com os anseios de desenvolvimento profissional e pessoal dos servidores docentes e técnico-administrativos são fundamentais para uma eficaz política de recursos humanos.

Basicamente a política de recursos humanos busca garantir o processo de democratização da admissão de servidores docentes e técnico-administrativos através de critérios de seleção, assim como busca manter padrões de qualidade quanto às aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento, almejando a integração dos novos servidores através de atividades de formação.

A política de dimensionamento dos servidores docentes e técnico-administrativos é baseada em critérios de alocação e movimentação de pessoal, na perspectiva de desenvolvimento profissional e pessoal e conseqüentemente organizacional.

A política de avaliação defendida pauta-se na avaliação qualitativa do desempenho e das potencialidades dos recursos humanos.

Na política de valorização das pessoas busca-se através de programas de desenvolvimento, de benefícios mais adequados à diversidade das necessidades existentes na UFSC.

A política de participação procura enfrentar as dificuldades trazidas pela atual política governamental criando-se um ambiente propício de participação ativa dos servidores docentes e técnico-administrativos dentro da UFSC, bem como desenvolvendo ações conjuntas com as diversas áreas da instituição.

Dentro de uma **política de segurança**, há uma preocupação constante com as condições físicas, ambientais, de higiene e segurança do trabalho que envolve o desempenho das tarefas.

A **política de capacitação** visa um diagnóstico e o planejamento de programas de capacitação voltados para o desenvolvimento dos recursos humanos e para o melhor desempenho das tarefas e das atribuições com vistas à obtenção de uma educação permanente visando à contínua realização do potencial humano e é preocupação constante da área de recursos humanos.

Finalmente uma **política de satisfação**, onde busca-se satisfazer os servidores docentes e técnico-administrativos por meio de qualidade dos serviços prestados pela área de recursos humanos, principalmente no que se refere ao pagamento da remuneração devida e dos benefícios, ao atendimento e orientação de seus direitos e deveres e à agilidade nos procedimentos administrativos e fornecimento de documentos. Acredita-se que a valorização das pessoas, a transparência nas decisões e a descentralização dos processos decisórios, através da participação dos servidores docentes e técnico-administrativos, fortalece a UFSC como uma universidade pública, gratuita e de qualidade.

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) da UFSC possui um **Sistema de Administração de Recursos Humanos**. É um sistema integrado de informações que visa a subsidiar o planejamento e a gestão da administração de recursos humanos da UFSC. O sistema atende o Departamento de Recursos Humanos e está na "Rede UFSC", possibilitando o acesso por parte das unidades acadêmicas e administrativas da UFSC.

As principais funções do sistema são: controle do cadastro dos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC, registro de todas as ocorrências funcionais, controle da folha de pagamento e dos benefícios, informações sobre avaliação de desempenho e atividades de treinamento.

O DRH da UFSC utiliza o **Sistema integrado de Administração de Recursos Humanos – SIAPE**. É um sistema do Ministério da Administração Federal

e Reforma do Estado – MARE que objetiva centralizar as informações acerca de pessoal da administração pública federal.

A UFSC está vinculada ao SIAPE/MARE por determinação daquele ministério. As principais funções do SIAPE são: registros e controles cadastrais, confecção e controle de pagamento e fornecimento de informações gerenciais.

4.1.2 – Os processos das Políticas de recursos humanos da UFSC.

Os processos que envolvem toda política de recursos humanos da UFSC estão distribuídos por competência e suas atribuições, conforme o tipo de gestão.

Como segue:

Compete ao Departamento de Recursos Humanos:

Planejar, coordenar, supervisionar, gerir, controlar e acompanhar as atividades desenvolvidas pelas Gestões que lhe são subordinadas, especialmente às ligadas ao recrutamento, seleção e aperfeiçoamento, treinamento, movimentação, acompanhamento e avaliação dos servidores da UFSC.

O Departamento de Recurso Humano compreende a seguinte estrutura organizacional básica:

- 1 - Direção do Departamento de Recurso Humano (DRH)
- 2 - Coordenadoria de Apoio à Política de Recursos Humanos (CAPRH)
- 3 - Gestão de Apoio Administrativo (GAADM)
- 4 - Gestão de Atendimento (GA)

- 5 - Gestão de Legislação (GL)
- 6 - Gestão Concurso, Admissão e Plano de Carreira (GCAP)
- 7 - Gestão de Contratos de Professores Substitutos e Visitantes (GCP)
- 8 - Gestão de Movimentação (GM)
- 9 - Gestão de Cadastro e Arquivo (GCA)
- 10 - Gestão de Aposentadoria Pensão e Exoneração (GAPE)
- 11 - Gestão de Benefícios (GB)
- 12 - Gestão de Registro de Frequência, Acompanhamento de Processos (GRF)
- 13 - Disciplinares e Expedição de Certidões e Relatórios (GRAE)
- 14 - Gestão de Informática (GI)
- 15 - Gestão de Orçamento, Crítica e Pagamento Diversos (GOCP)
- 16 - Gestão de Consignações e Indenizações (GCI)
- 17 - Gestão de Pensões e Acompanhamento de Exercícios Anteriores (GPEA)
- 18 - Gestão de Pagamento e Progressões (GPP)
- 19 - Gestão de Afastamento e Dimensionamento (GAD)
- 20 - Gestão de Contratos de Professores Substitutos e Visitantes (GCP)
- 21 – Gestão de Programas de Capacitação (GPC)
- 22 – Gestão de Gratificação e Adicionais (GGA)
- 23 - Gestão de Saúde, Higiene e Segurança do Trabalho (GSHST)
- 24 - Junta Médica (JM)

1.1 – Atribuições da Direção.

Planejar, organizar, dirigir, coordenar e controlar as atividades ao Departamento, bem como delegar competências;

Representar o Departamento junto à Administração Superior da Universidade;

Construir comissões internas para estudo de assuntos que interessam ao órgão;

Propor ao Pró-Reitor de Assuntos da Comunidade Universitária diretrizes sobre a política de desenvolvimento de recursos humanos, bem como oferecer informações, pareceres e sugestões nos assuntos relativos à área;

Executar outras atividades, de sua competência ou as que venham a ser delegadas pela autoridade superior.

2.1 – Atribuições da Coordenadoria de Apoio à Política de recursos humanos.

Assessorar a direção no encaminhamento e resolução dos assuntos diversos;

Acompanhar e analisar a legislação referente à área de pessoal;

Coordenar sob orientação da direção às gestões do departamento;

Orientar os gestores do DRH na resolução e encaminhamento de assuntos diversos;

Dar conhecimento aos gestores do DRH quando do retorno dos processos enviados ao MEC e ao MP;

Proporcionar ao usuário do DRH, servidor ativo, inativo e beneficiário de pensão um bom atendimento;

Distribuir processos e requerimentos aos gestores/DRH;

Analisar e dar informações em processos referentes a área de Recursos Humanos;

Acompanhar a leitura e análise de comunicas do SEAP;

Acompanhar as legislações internas: portarias, resoluções, ordens de serviços, etc;

Analisar os processos de incorporação de função;

Atender o usuário do DRH, na parte referente ao sistema de recursos humanos;

Elaborar ofícios a serem encaminhados ao MEC e SEAP/MP;

Elaborar ofícios, memorandos e ofícios-circulares a serem encaminhados às Unidades Acadêmicas e Administrativas;

Disponibilizar, para consulta, o sistema de Recursos Humanos por parte dos servidores das Unidades Acadêmicas e Administrativas;

Preparar expedientes, ofícios e memorandos, encaminhando os documentos solicitados;

Atender solicitações diversas provenientes da Procuradoria Geral e de outras unidades;

Responder as Auditorias do MEC, MP, TCU e GRCI/SC, na parte referente a Gestão de Pessoal e encaminhar para a Coordenadoria de Controle Interior/GR;

Organizar o Relatório de Atividades de Dados do DRH.

3.1 – Atribuições da Gestão de Apoio Administrativo.

Digitação de ofícios, memorandos, boletim e outros;

Solicitação de consertos de todos os equipamentos do DRH;

Solicitação de materiais de consumo e permanente;

Digitação e distribuição dos documentos que entram no DRH;

Organização e envio de contracheques de aposentados via correio;

Responsável pelo fornecimento de cópias de processos e outros;

Atendimento ao público em geral;

Atendimento aos pedidos da direção e coordenação;

Colaboração com a GPC com o fornecimento de cópias para o Programa Pré-Vestibular;

Assessoramento a Gestão de Atendimento;

Atualizar e controlar a tramitação dos processos referentes as atividades de Recursos Humanos.

4.1 – Atribuições da Gestão de Atendimento.

Atendimento ao público que busca qualquer tipo de informação;

Atendimento e triagem aos usuários do DRH que buscam informações referentes aos serviços prestados pelas gestões a eles pertinentes;

Confirmação de emprego do quadro de pessoal da UFSC;

Entrega de contracheques de aposentados e pensionistas;

Atendimento telefônico;

Recebimento de documento via malote ou pessoalmente e posterior encaminhamento;

Envio de memorando e/ou ofícios chamando no DRH requerentes de processos pendentes ou concluídos para providência do solicitado nos mesmos;

Comunicação aos requerentes dos tramites dos processos e providências posteriores quando necessário;

Prestar informações, quando solicitados constantes no bancos de dados do DRH ao servidor docente e técnico-administrativo.

5.1 – Atribuições da Gestão de Legislação.

Assessorar o Diretor do DRH ou seu substituto(a) quanto à Legislação Genérica de Recursos Humanos.

Organizar e manter atualizada a Legislação de Pessoal, do Serviço Público Federal, comunicando ao Diretor as alterações efetivadas.

Acompanhar diariamente as edições de COMUNICAS do SIAPE/MARE e do DATALEGEIS, mantendo-o catalogados e arquivados, na GL.

Atender aos demais Gestores e Servidores do DRH, às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFSC, sempre que consultas e pedidos de Legislação de Pessoal, do Serviço Público Federal sejam oficialmente procedidas.

Elaborar, quando determinadas pelo Diretor/DRH, planos, programas, projetos e procedimentos que objetivem a pronta satisfação nas pesquisas, da legislação para Recursos Humanos.

Comparecer a Seminários, Palestras e Reuniões, com o objetivo de atualizar, as tarefas pertinentes a uma Gestão, de Legislação em Recursos Humanos.

Realizar e participar de cursos e visitas fora da Sede, objetivando a atualização na área de Administração de Recursos Humanos

Planejar, organizar, orientar e executar outras tarefas, com grau de maior responsabilidade, de legislação, em trabalhos relacionados às atividades do DRH.

Proceder o acompanhamento e articulação, de novas políticas e medidas de RH, no universo legal brasileiro.

Examinar e instruir com a legislação pertinente, os processos, administrativos, que careçam dessa instituição. É para melhor serem analisados os pedidos requeridos.

Executar outras tarefas da mesma natureza, e mesmo nível de dificuldade, sempre que voltadas para Recursos Humanos.

6.1 – Atribuições da Gestão de Concurso, Admissões e Planos de Carreira.

a) Executar as atividades relativas a concurso público para servidor técnico-administrativo, tais como:

Elaborar o edital do concurso; Divulgar os concursos na Imprensa local, Diário Oficial, Centros Acadêmicos e Internet; Contactar com as bancas para elaboração das provas escritas e práticas; Elaborar as portarias de designação das bancas dos concursos; Providenciar a distribuição dos candidatos por centro e salas de aula; Providenciar lista de presença dos candidatos; Digitação das provas, impressão e distribuição por salas; Correção das provas; Divulgação do resultado do concurso público; Elaboração da portaria de homologação do resultado final do concurso.

b) Planejar, coordenar e executar as atividades relativas a concurso público para docente, tais como:

Elaborar o edital do concurso; Divulgar os concursos na Imprensa local, Diário Oficial, Centros Acadêmicos e Internet; Realizar as inscrições; Elaborar edital de homologação dos candidatos inscritos; Elaborar edital do cronograma das provas e providenciar a sua divulgação na imprensa local e para os candidatos inscritos; Elaborar a portaria de homologação do resultado dos concursos; Encaminhar as portarias de homologação para publicação na Imprensa Nacional.

c) Nomeação/Posse/Exercício

Elaborar a portaria de nomeação e providenciar a sua publicação na Imprensa Nacional; Contactar com os candidatos a serem contratados; Providenciar o termo de posse e ofício de exercício, além de outros documentos; Cadastrar o servidor contratado nos sistemas SARH e SIAPE; Cadastrar o servidor no sistema SISAC e encaminhar o processo de admissão para a Gerência Regional de Controle Interno em Santa Catarina.

d) Alteração de carga horária

Duplicação de Vínculo para o cargo de Médico; Elaborar a portaria de duplicação do vínculo; Registrar nos sistemas RARH e SIAPE;

Alteração do regime de trabalho de docentes; Registrar nos sistemas SARH e SIAPE;

Alteração do regime de trabalhos de técnico-administrativo; Emitir parecer; Elaborar portaria; Registrar nos sistemas SARH e SIAPE;

e) Alteração no sistema SARH de dados cadastrais referente a enquadramento, reposicionamento;

f) Executar atividades relativas a enquadramento, reposicionamento, extinção ou transformação de cargos de servidores Técnico-administrativos.

7.1 – Atribuições da Gestão de Contratos de Professores Substitutos e Visitantes.

Confecção de editais de abertura de processo seletivo simplificado para professor substituto;

Divulgação dos mesmos no diário oficial, imprensa local e mural do DRH;

Homologação dos resultados do processo seletivo simplificado;

Recrutamento dos professores substitutos contratados;

Elaboração de contratos e termos aditivos de professores substitutos e visitantes e cadastramento dos mesmos;

Fornecimento de declaração de aprovação em processo seletivo simplificado e declaração de cargos de professores substitutos e visitantes;

Alteração dos sistemas (IBM e SIAPE), referente a mudança de carga horária, conta bancária, titulação e outros;

Relatório mensal, encaminhamento a folha de pagamento para informar as inclusões e demais alterações na folha de pagamento dos professores substitutos e visitantes.

8.1 – Atribuições da Gestão de Movimentação.

Licença para tratar de interesses particulares; Licença para desempenho mandado classista; Licença para atividades política; Licença para mandado efetivo; Licença por motivo de afastamento do cônjuge com ou sem exercício provisório; Cessão; Redistribuição; Enquadramento de servidor redistribuído; Licença incentivada sem remuneração.

9.1 – Atribuições da gestão de Cadastro e Arquivo.

a) Atividades que envolvem assuntos de cadastro, em geral:

Coleta e processamento de informações cadastrais (inclusões, alterações e atualizações) nos Sistemas SIAPE e RH;

Registros, atendimento a consultas e emissão de informações gerais;

Protocolo, análise, instrução e tramitação de processos e documentos, em geral.

b) Atividades que envolvem assuntos de arquivo, em geral:

Atendimento a consultas, localização de documentos diversos e emissão de informações gerais;

Protocolo, identificação, classificação, seleção e arquivamento de documentos diversos (acondicionamento em pastas funcionais/caixas box);

Organização, manutenção e atualização do arquivo local.

10.1 – Atribuições da Gestão de Aposentadoria, Pensões e Exonerações.

Contagem de tempo de serviço; Expedição de Certidão de Tempo de Serviço para fins de aposentadoria; Expedição de Declaração de tempo de serviço; Averbação de tempo de serviço; Concessão de aposentadorias; Concessão de alteração de aposentadorias; Concessão de vacâncias; Concessão de exonerações; Concessão de Auxílio Funeral; Concessão de pensões vitalícias e temporárias e judiciais; Termo Designatório de Pensão; Análise e resposta de Diligências da

Representação em Santa Catarina da Gerência Regional de Controle. Análise e registros de inclusão e alteração de Adicional de Tempo de Serviço; Análise de pessoal redistribuído; Registros de ocorrências das aposentadorias, pensões e exonerações no SIAPE, SARH e SISAC; Acertos financeiros das aposentadorias, pensões, exonerações e auxílio funeral; Concessão de Abono Provisório das Aposentadorias e Pensões; Registro de ocorrências de isenção de desconto do PSS e Imposto de Renda; Análise de Isenção de Contribuição Previdenciária. Atendimento ao público em geral.

11.1 – Atribuições da Gestão de benefícios.

a) Férias: Lei 8.112/90 art. 76 à 80, Portaria 0583/GR/99.

Inclusão/alteração e exclusão nos sistema IBM/SIAPE (>CDIAFERIAS);
Elaboração da escala de férias, junto ao NPD; Expedição de relatórios para consulta; Distribuição da escala de férias para os setores; Descontar Auxílios Transporte e Alimentação (Of. nº 1577/98-DIEST/COFIC/CISET/MEC); Expedição de Declaração de férias;

b) Licença prêmio: Lei 8112/90 art. 87.

Verificação nas fichas funcionais e jaquetas (Análise); Registros de inclusão, retificação e cancelamento nos sistemas IBM/SIAPE (>CDATAFAST); Expedição de Portaria e encaminhamento para o requerente via malote; Descontar Auxílios Transporte e Alimentação (Of. nº 1577/98-DIEST/COFIC/CISET/MEC); Expedição de Declaração de Licença Premio;

c) Licença para Tratamento de Saúde: Lei 8112/90 art. 202 à 206.

Registros de inclusão nos sistemas IBM/SIAPE (CDATAFAST – Cod. 113); Descontar Auxílios Transporte e Alimentação (Of. nº 1577/98-DIEST/COFIC/CISET/MEC); Expedição de Declaração de Licença para Tratamento de Saúde;

d) Licença para Tratar de Pessoa Doente na família: Lei 8112/90 art. 83.

Registros de inclusão e retificação nos sistemas IBM/SIAPE (CDATAFAST – Cod. 133); Expedição de Portaria e encaminhamento para o requerente via malote; Descontar Auxílios Transporte e Alimentação (Of. nº 1577/98-DIEST/COFIC/CISET/MEC); Expedição de Declaração de Licença para Tratar de Pessoa Doente na família;

e) Licença Gestação: Lei 8112/90 art. 207.

Registros de inclusão nos sistemas IBM/SIAPE (>CDATAFAST – cod. 114); Descontar Auxílios Transporte e Alimentação (Of. nº 1577/98-DIEST/COFIC/CISET/MEC); Expedição de Declaração de Licença Gestação;

f) Licença Adoção: Lei 8112/90 art. 210.

Registros de inclusão nos sistemas IBM/SIAPE (>CDATAFAST); Descontar Auxílios Transporte e Alimentação (Of. nº 1577/98-DIEST/COFIC/CISET/MEC); Expedição de Declaração de Licença Adoção;

g) Licença Paternidade: Lei 8112/90 Art. 208.

Registros de inclusão no sistema IBM/SIAPE; (CDATAFAST);

h) Licença Nojo: Lei 8112/90 Art. 97.

Registros de inclusão no sistema IBM/SIAPE; (CDATAFAST);

i) Licença Gala: Lei 8112/90 Art. 97.

Registros de inclusão no sistema IBM/SIAPE; (CDATAFAST);

j) Auxílio Alimentação: Lei 9.527/97 art. 22.

Registros de inclusão nos sistemas SIAPE (>CDATALIIND); Registros de inclusão dos descontos quando servidores afastados para Formação, Férias, licença-prêmio, Licença para tratamento de Saúde, Licença para tratar de Pessoa Doente na Família, Licença Gestação, Licença Gestação;

k) Auxílio Transporte: Lei 7.418/85, Decreto 95.247/87, MP 1.953-25 de 16.11.2000.

Registros de inclusão nos sistemas IBM/SIAPE (>FPAUXTRANS); Registros de inclusão dos descontos quando servidores afastados para Formação, Férias, licença-prêmio, Licença para tratamento de Saúde, Licença para tratar de Pessoa Doente na Família, Licença Gestação, Licença Gestação; Alimentação do Sistema (SIAPE) quando ocorrer mudança nos valores das tarifas;

l) Auxílio Pré-escola: Decreto nº 977/93, INSTRUÇÃO NORMATIVA MF/SAF Nº 12 DE 23.12.93.

Registros de inclusão nos sistemas IBM/SIAPE (>CDINDEPEND); Pagamento dos auxílios;

m) Auxílio Natalidade: Lei 8112/90 Art. 196.

Registros de inclusão no sistema SIAPE; Pagamento no valor de 01 (um) sal. Mínimo na transação >PFATMOVFIN rubrica 121;

n) Salário Família: Lei 8.112/90 art. 197 à 202, Portaria Normativa SRH nº 6 de 13/05/99.

Registros de inclusão no sistema IBM/SIAPE; inclusão na transação CDALFUNCB, acertos PFATMOVFIN rubrica 700;

o) Dependente Para Imposto de Renda: Lei 9.250/95 art. 35, RIR/99 Art. 77 §1º, IN SRF nº 25/96 art.37.

Registros de inclusão nos sistema IBM/SIAPE; Incluir na transação CDALFUNCB.

12.1 e 13.1 – Atribuições da Gestão de Registro de Frequência, Acompanhamento de Processos Disciplinares e Expedição de Certidões e Relatórios.

Registrar as faltas injustificadas de servidores docentes e técnico-administrativos nos sistemas SIAPE/IBM, informadas através de boletim de frequência; Calcular e efetuar os descontos das faltas referentes ao mês do pagamento no sistema SIAPE; Arquivar os boletins de frequência; Atualizar a legislação pertinente aos reajustes salariais a partir de 1981; Expedir certidões diversas; Expedir relatórios sintéticos específicos dos servidores; Acompanhar processos disciplinares; Efetuar alterações/transferências de contas bancárias; Arquivar requerimentos de transferência de contas bancária; Preenchimento formulário INSS salário contribuição PSS;

14.1 – Atribuições da Gestão de Informática.

Realizar cursos de informática para os servidores DRH; Agilizar a emissão de fichas financeiras dos sistemas/SARH/SIAPE; Disponibilizar para consultas e emissão de relatórios – dados referentes aos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC; Orientar os servidores do DRH quanto a operação dos

sistemas de informática – RH-UFSC, SIAPE e SISAC; Orientar os servidores do DRH quanto aos consertos dos equipamentos de informática do Departamento; Acompanhar junto ao NPD, NUMA e Prefeitura Universitária, a manutenção da rede de informática do DRH (rede física, software, fios, instalações, etc); Manter atualizados os programas antivírus dos microcomputadores do DRH; Facilitar as relações do DRH com a SEI, NPD, NUMA, TCU E SERPRO (na área de informática); Orientar quanto as inovações ocorridas na área de informática, visando melhorar o aproveitamento dos equipamentos de informática; Resolver outros problemas relacionados a área de informática.

15.1 – Atribuições da Gestão de Orçamento, Crítica e Pagamentos diversos.

Efetuar mensalmente, a apropriação da folha de pagamento; Atualizar mensalmente os dados orçamentários de Pessoal através do SIDOR – Sistema Integrado de Dados Orçamentários; Ressarcimento; Organizar e distribuir os contracheques; Análise e pagamento diversos; Pagamento PROGEU e PREPSUFSC. Elaboração de declarações; Elaborara folha suplementar, de pagamento; Ficha financeira SIAPE/IBM.

16.1 - Gestão de Consignações e Indenizações.

a) Diárias

Autoriza pagamento de diárias de 27 unidades orçamentárias; Controla o saldo de diárias dessas unidades e faz a digitação para o pagamento das mesmas, após análise da legislação específica; Após conferência, encaminha ao

Departamento de Contabilidade e Finanças para arquivo, relatórios de viagens referente a prestação de contas das diárias pagas.

b) Consignações

Autoriza, juntamente com a direção do DRH liberação de rubricas de consignações em folha de pagamento, após análise da legislação específica; Faz digitação de cancelamentos de seguros e mensalidades de agremiações, sindicatos e associações, bem como inclusão dos mesmos quando o sistema não inclui fita financeira; Encaminha ofícios e memorando às consignatárias comunicando cancelamentos processados pelo DRH, bem como relação de consignações processados pelo sistema SIAPE; Faz digitação dos convênios referente a empréstimos.

c) Análise de Processos

Apesar de não ser atribuição da Gestão de Consignações e Indenizações até o momento estamos analisando e fazendo cálculo de processos referente a FGTS e PIS/PASEP; Pagamento de ajuda de custo para servidores redistribuídos após análise da legislação específica.

d) Relatórios

Encaminha relatório mensal de diárias para CODEOR/SEPLAN, e quando solicitado, encaminha também, relatórios para as unidades que tem cotas de diárias e pagamentos referente à ajuda de custo de pessoal redistribuído.

17.1 – Atribuições da Gestão de Avaliação e Acompanhamento.

a) Avaliação de Desempenho Técnico-Administrativo

Processo sistemático de apreciação do desempenho do servidor no cargo ou função, e de seu comportamento funcional;

Levantar dados para avaliação de desempenho dos servidores: remanejados, investidos em cargos de chefia, afastados para curso em período integral, afastados para mandato classista, afastados sem remuneração, ou lotação provisória ou cedidos a outros órgãos;

Encaminhar às Unidades Administrativas, Acadêmicas, e outros órgãos, nos meses de abril e outubro, o material para avaliação dos servidores;

Processar as folhas respostas junto ao Sistema de Informações (IBM);

Encaminhar resultados de avaliação às Unidades Administrativas e Acadêmicas;

Providenciar Portarias de Progressão por Mérito;

b) Estágio Probatório de Servidor Técnico-Administrativo

Período de 36 meses, de efetivo exercício, durante o qual são apurados os requisitos necessários à confirmação de servidor docente ou Técnico-Administrativo no cargo efetivo para o qual foi nomeado.

c) Acompanhamento

Encaminhar mensalmente, relação e material de Acompanhamento no Estágio Probatório às chefias dos servidores;

Quando as fichas de acompanhamento retornarem (quadrimestralmente por servidor), conferir, dar baixa no relatório, analisar e se houver alguma interferência no desempenho do servidor, tomar providências;

Cobrar acompanhamento atrasado;

Avaliação;

Solicitar indicação de comissão estágio probatório às chefias;

Encaminhar às chefias mensalmente, relatório, portaria de comissão e fichas de avaliação dos servidores em estágio probatório que completam o 9º e o 18º mês;

No retorno das fichas de avaliação: dar baixa nos relatórios, conferir, lançar no IBM, divulgar nota, arquivar na pasta de estágio probatório do servidor;

Cobrar material de avaliação no estágio probatório atrasado;

Mensalmente, montar processo de estágio probatório com toda a documentação.

d) Estágio Probatório de Servidor Docente

Encaminhar mensalmente, relação dos docentes admitidos no mês anterior, com seus respectivos cargos e datas previstas para a realização das 4 avaliações;

Dar baixa nos relatórios;

Incluir no sistema RH a Portaria de Homologação;

No caso de reprovação, encaminhar para exoneração.

e) Progressão Funcional de Técnico-Administrativo

Por Mérito

Providenciar portarias após todo o processo de avaliação;

Incluir nos Sistemas SIAPE e RH.

Por Permanência

Providenciar portarias de acordo com o interstício de cada servidor;

Incluir nos Sistemas SIAPE e RH.

Por Titulação

Qualificar;

Analisar título e emitir parecer;

Encaminhar à CPPTA;

Receber PRAC e emitir portaria;

Encaminhar para GAADM para publicação;

Incluir nos Sistemas SIAPE e RH;

Encaminhar para GPP, para acertos financeiros.

f) Progressão Funcional de Docente Superior e de I e II graus

Por Avaliação

Encaminhar semestralmente, aos colégios, departamentos de ensino e à CPPD, relatórios de docentes que poderão concorrer ao processo;

Emitir portaria;

Controlar as progressões;

Incluir nos Sistemas SIAPE e RH.

Por Titulação

Emitir Portaria;

Encaminhar para GAADM para publicação;

Incluir nos Sistemas SIAPE e RH;

Encaminhar para GPP, para acertos financeiros.

g) Revisão de Progressões de Servidores Técnico-Administrativo

Servidores que solicitam revisão das progressões desde a admissão;

Processos de Programa de Demissão Voluntária;

Processos de Aposentadoria.

18.1 – Atribuições da Gestão de Pagamento de Progressões.

Pagamento referente a progressões de docentes e técnico administrativo;

Progressões para tempo de serviços e mérito;

Todos são referentes ao exercício anterior e mês anterior;

Técnico: alteração de hora-extra;

Docentes - GED;

Todos com o mesmo processo de pagamento atual e anterior.

19.1 - Atribuições da Gestão de Afastamento e Dimencionamento.

Coordenar os processos de remoção dos servidores técnico-administrativos, respeitando a potencialidade do servidor, o cargo por ele ocupado e a necessidade da organização; Encaminhar as entidades pertinentes os servidores em processo de remoção que apresentem distúrbios laborativos; Acompanhar conforme a legislação vigente os servidores que estiverem em processo de formação em nível de especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado; eventos de curta duração; estágios; horário especial para graduação e licença capacitação.

20.1 – Atribuições da gestão de Contratos de Professores Substitutos e Visitantes.

Confecção de editais de abertura de processo seletivo simplificado para professor substituto;

Divulgação dos mesmos no diário oficial, imprensa local e mural do DRH;

Homologação dos resultados do processo seletivo simplificado;

Recrutamento dos professores substitutos contratados;

Elaboração de contratos e termos aditivos de professores substitutos e visitantes e cadastramento dos mesmos;

Fornecimento de declaração de aprovação em processo seletivo simplificado e declaração de cargos de professores substitutos e visitantes;

Alteração dos sistemas (IBM e SIAPE), referente a mudança de carga horária, conta bancária, titulação e outros;

Relatório mensal, encaminhamento a folha de pagamento para informar as inclusões e demais alterações na folha de pagamento dos professores substitutos e visitantes.

21.1 – Atribuições da Gestão de Programas de capacitação.

Planejar e executar as atividades e os programas de capacitação: PREPESUFSC – PROGEU – PRÉ-VESTIBULAR e Preparação para Aposentadoria.

Execução dos programas de capacitação:

Divulgação dos programas;

Inscrição para os programas;

Seleção da clientela;

Reuniões de acompanhamento com ministrantes;

Reserva de sala de aula;

Elaboração de certificados;

Controle e emissão de frequência junto as chefias;

Controle de xerox;

Montagem de material didático (apostila);.

Avaliar e acompanhar os programas de capacitação:

Aplicação de questionário de reação;

Tabulação dos dados;

Reuniões de avaliação com ministrantes;

Análises de resultados.

Conceder afastamento de curta duração;
Controle de saldo da verba de qualificação;
Contato com servidores e empresas;
Elaboração de empenho.

22.1 – Atribuições da Gestão de Gratificação e Adicionais.

GED e a GID (Gratificação de Incentivo a Docência – GID, Gratificação de Estímulo a Docência – GED); Adicional Noturno; Adicional de Insalubridade; Adicional de Periculosidade; Adicional de Raio X e adicional de Servidor Extraordinário; Designação (SIAPE e IBM); Dispensa (SIAPE e IBM); Ressarcimento ao erário (exoneração, vacâncias e licenças); Diligências (aposentadorias e pensões); Conceder incorporações de quintos/décimos; Cadastrar e controlar o pagamento de Funções Gratificadas – FGs e Cargos de Direções – CDs;

23.1 – Atribuições da gestão de Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho.

Promover a saúde ocupacional;
Segurança do trabalho;
Controlar os riscos ambientais;

Todos os objetivos e atribuições voltados aos servidores docentes e técnico-administrativos da UFSC;

Assessorar os diversos setores/órgãos da UFSC nos assuntos de insalubridade/periculosidade;

Emitir laudos e pareceres referentes aos assuntos de saúde, higiene e segurança do trabalho;

Ministrar palestras e treinamentos referentes a saúde, higiene e segurança no trabalho;

Outros.

24.1 – Atribuições da Junta Médica.

Efetuar exames admissionais de servidores docentes e técnico-administrativos;

Processos de remanejamento;

Emitir parecer nos processos de aposentadoria por invalidez;

Conceder licença médica.

4.2 - Características da carreira profissional com base no mérito.

Neste item, faz-se uma descrição da percepção dos dirigentes da UFSC a respeito das principais características da carreira profissional dos servidores com base no mérito. A Universidade Federal de Santa Catarina, assim como todas as instituições de ensino, possuem uma estrutura muito peculiar. Logo, falar em carreira baseada no mérito é um desafio ainda maior. Segundo os informantes da pesquisa são estas as características da carreira profissional dos servidores técnico-administrativos da UFSC baseada no mérito:

4.2.1 - Com relação à Avaliação de Desempenho.

Com relação à avaliação dos Técnico-Administrativos, não há uma política que contemple o mérito do servidor. O que há é a instituição de uma avaliação, que

depende em muito, do relacionamento entre chefe e servidor. Com relação ao mérito a carreira dos funcionários da UFSC deixa a desejar. A Política de Recursos Humanos parece estar adormecida em berço esplêndido, num total descaso com seus servidores não podendo sequer ser avaliada, por que ela simplesmente não existe. Não há consideração. É uma forma de valorização do servidor, porém necessita de reformulação.

A UFSC, assim como a maioria dos órgãos do poder executivo federal, não possui política de recursos humanos que seja possível identificar alguma característica de carreira. Não há programas de capacitação voltados aos interesses institucionais, nem política de desenvolvimento profissional. Mais importante: não há avaliação institucional nem individual que mensure o desempenho da instituição/servidor, avaliação esta que leve em consideração a visão da chefia sobre o desempenho profissional do servidor, a visão do servidor sobre seu próprio desempenho profissional, a visão da equipe de trabalho sobre o servidor avaliado, a satisfação dos usuários com o serviço prestado e as condições de trabalho a que está submetido o servidor.

A política de recursos humanos da UFSC esta diretamente relacionada a política nacional, não dá para fazer uma distinção muito nítida porque embora a UFSC tenha um sistema de incentivos em tese, uma política de distribuição de pessoal, de alocação de pessoal, de incentivos humanísticos e que tornam o ambiente de trabalho agradável. Embora aja muitos incentivos e procedimentos que favorecem o servidor, ele ainda carece de uma carreira melhor definida. Uma carreira que permita que o servidor se sinta valorizado.

Praticamente não existe. Equivocada, precisava ser revista. Tenta cumprir formalmente a exigência avaliativa, talvez porque percebe o descaso por parte do governo. Exceto pela titulação formal e as “progressões” de faz de conta,

inexistentes. A facilidade que a reitoria através da PRAC, SEI, DRH, etc, coloca a disposição dos servidores está bem concebida, traduza a capacitação e, portanto, o mérito, mas sofre defeitos no seu funcionamento.

Inadequada, ineficiente, porque é meramente baseada no modelo do MEC. Poucos setores fazem algum tipo de avaliação a mais. Um dos pontos falhos das nossas instituições é não ter um programa de avaliação continuada; Inexistente. A política de Recursos Humanos na UFSC é praticamente inexistente, não existe prioridade nesta área. O desempenho dos servidores não é avaliado pelo mérito nem pela titulação. Não existem critérios claros e esta avaliação não corresponde a realidade na UFSC. É um processo no papel muito bem planejado. Sua execução é que foi mal encaminhada não sendo dado autonomia a chefia e seus comandados para dar o devido valor a pessoas, e também dentro da nossa instituição a uma diversidade de funções. Avaliação ineficaz; Não existe.

4.2.2 - Características Principais da Avaliação de Desempenho.

Comprometimento. Aperfeiçoamento. Motivação. Interesse pela instituição. Valorização. Responsabilidade. Qualidade. Capacitação. Titulação. Assiduidade. Interesse. Avaliação de desempenho condizente com a realidade da instituição e do servidor. Desenvolvimento do servidor que considere o desempenho profissional. Programas de capacitação/educação voltados aos interesses institucionais e da sociedade. Capacitação direcionada aos gestores. Planejamento institucional que identifique as necessidades de lotação por área, visando melhor distribuição e aproveitamento dos profissionais integrantes do quadro.

Com relação à avaliação de desempenho, ela não tem servido para nada. São poucas as avaliações que falam a verdade. Existe uma cumplicidade que torna

nula aquela avaliação. É uma avaliação corporativista. Ta tudo entre amigos. Algumas características: cumplicidade; corporativista; tipo de cultura institucionalizada; visa avaliar o comprometimento do servidor com o trabalho, suas atitudes, sua criatividade; totalmente viciada; administrativamente não contribui em nada e politicamente é um veneno porque enfraquece a universidade pública e não retrata a realidade.

Conhecimento e qualidade no trabalho. Pontualidade e assiduidade. Responsabilidade e dedicação. Relacionamento interpessoal. Iniciativa e criatividade. Auto-avaliação. Avaliação pela chefia imediata. Cursos de capacitação. Avaliação que evidenciam a produtividade do servidor. Produtividade. Aceitação pelos receptores do serviço. Titulação formal. Atualização científica/técnica/profissional. Relacionamento interpessoal (somos servidores públicos). Capacitação profissional. Isenção política. Continuidade de formação permanente. Benefícios financeiros e profissionais correspondentes. Estímulo de competição justa pelo esforço.

É disjuncionada, porque tem uma avaliação para o servidor Técnico e outra para os docentes. É coerciva. Ela faz com que os chefes se atemorizem diante da avaliação que os servidores fazem dele. É dispersiva, por que ela se situa em pontos muito disparo com valores diferentes. É tem uma virtude que graduar uma classificação. Ter caráter de periodicidade. Conhecimento. Responsabilidade. Respeito. Cooperação. Organização do trabalho. Titulação. Progressão. Desempenho. Premiação. Motivação. Avaliação inadequada. Critérios subjetivos. Gratificação baseada em classe política e não em mérito. Falta de incentivo institucional. Assiduidade. Cooperação. Interesse e dedicação no trabalho. Responsabilidade. Zelo com materiais e equipamentos. É interessante, porém, não da forma como tem sido feita. Motiva e promove mais justiça.

4.2.3 - Avaliação de Desempenho como incentivo.

O servidor que se especializa em determinada atividade tem expectativas de realização pessoal, crescimento profissional e, conseqüentemente, melhoria salarial. Com critérios justos, claros e objetivos. Os melhores qualificados progrediram na carreira e financeiramente. Seria um incentivo a realização de uma Pós Graduação. Pode distinguir qualitativamente as ações dos servidores. Pois, somos servidores públicos, a maioria esquece disso. É a principal, (qual é a outra válida?). Há possibilidade de ascensão. Existe o reconhecimento do servidor que desempenha bem as suas atividades. Passa por todos os pontos das rotinas, só que foi mal implantado. Todo o investimento na carreira será recompensado.

Esta avaliação que esta sendo aplicada na UFSC não incentiva ninguém, pelo contrário, só desmotiva. Pois, você precisa esta de bem com sua chefia para ser bem avaliado. Se fosse feita em moldes que incentivassem a produção intelectual do servidor. Ela não faz distinção entre o bom o mal servidor, ela é evasiva, não incentiva e desincentiva a maioria. Acaba mais punindo do que premiando, ou seja, quem chega no teto de carreira pode ficar muito bem sem essa avaliação. No modelo atual o político prevalece. Para que se torne um instrumento real de motivação necessita de reformulação.

4.2.4 - Buscar a Carreira Baseada no Mérito.

Participando. Capacitando. Por valorização pessoal. Pela qualificação. Através da integração. Participação ativa na vida universitária. Assiduidade. Titulação. Educação continuada. Forçando a instituição a valorizar por mérito.

Politicamente, porque passa por uma política nacional, em um modelo sem autonomia.

Progressão funcional. Aumento salarial. Satisfação pessoal. Maiores conhecimentos seriam adquiridos. É uma tentativa de direcionar ainda mais seu trabalho. É um qualificador a mais de suas ações. Se bem utilizada, é fator importante na valorização do trabalho desenvolvido. Participação maior em cursos. Atualização profissional. Participação em cursos formais. Valorizando a competência. Valorizando o trabalho. Valorizar o justo espírito de equipe. Permite ascensão equilibrada. Enquadram o trabalhador nas atividades fins da instituição.

Pelo mérito da produtividade. Pelo mérito escolar seria um grande viés, por que, existem os desvios de funções e os insatisfeitos com a posição em relação ao grau de estudo. Incentivo à gratificação. Incentivo à responsabilidade. Melhorando o relacionamento. Valorização. Motivação. Incentivo. Aprimoramento. Estímulo. Primeiramente deveria melhorar os critérios. Produção. Satisfação. Qualidade do trabalho. Mérito. Escolaridade/titulação. Treinamento. Lutar por um plano de carreira.

4.2.5 - Condições para os servidores desenvolverem uma carreira sólida.

Oferece cursos de capacitação. Pela atual política de RH que tem procurado motivar e incentivar os servidores a atualização. Pela oferta de custos e a valorização de quem os faz. Dando-nos oportunidade de alfabetização até o nível superior.

Por ser uma instituição de caráter burocrático, segue as normas estabelecidas na carreira implantada pelo governo federal. Não oportunizando a ascensão funcional. Quanto ao caráter político, não oportuniza o aproveitamento do potencial dos servidores. Não há carreira sólida. O que há é apenas estabilidade no emprego

e possibilidade de ascender em nível salarial a cada dois anos. O recurso humano não deve ser acusado porque o servidor não está a fim de progredir seus conhecimentos sem incentivos financeiros em curto prazo. Nossa carreira encerra-se rapidamente.

Embora ofereça condições para qualificação não existem critérios para ascensão funcional. Existe muito desvio de função. Não depende exclusivamente da UFSC, mas das condições ofertadas pelo governo, internamente todos que buscaram aperfeiçoamento não são valorizados. O que falta realmente é uma carreira para os servidores públicos federais. Já que não há autonomia da universidade para que essa carreira possa ser trabalhada localmente. As pessoas se acomodam e não buscam colocar seu conhecimento em prol da qualidade da instituição. Da possibilidade de qualificação aos seus servidores, porém falta incentivos. Não existe plano de carreira. Alguns setores dão oportunidades.

4.2.6 - Comparação do Plano de Carreira Docente e Técnico-Administrativo.

Para que haja flexibilidade no sentido de poder ser mais bem aproveitados, até para qualificar/melhorar o serviço oferecido. Não existe definição para carreira nenhuma, só politicagem. A carreira gera expectativa e motiva. Há necessidade de valorizar o servidor que deseja crescer no serviço. A atual política dos servidores públicos têm desmotivado os trabalhadores. Qualquer organização, para se desenvolver, necessita investir no que tem de mais valioso: seu quadro de pessoal. O abandono dos servidores públicos pelo governo tem afetado em muito a qualificação do serviço oferecido à população. Uma carreira para os servidores técnico-administrativos contribuiria para a retomada da estima profissional dos servidores, com reflexos diretos no serviço prestado à sociedade, quantitativa e

qualitativamente. Não existe incentivo financeiro e os critérios de avaliação são ineficazes. Para terem o devido reconhecimento. A limitação não esta na instituição e sim no governo. A motivação pessoal é a maior definição de atribuições individuais. A maior parte dos professores não entende e nem valoriza o trabalho dos servidores. Para implantar uma política de RH, criar um plano de carreira, corrigir distorções. Atualmente não existe carreira nem hierarquia entre os cargos. Para ter uma melhor definição como carreira nas mais diversas funções. Para haver motivação. Para que as injustiças impostas pela isonomia de 1987 possam ser corrigidas.

4.2.7 - Política de Incentivo a carreira profissional no atual governo federal.

É incoerente com as necessidades dos servidores, pois não contempla suas expectativas, nem reconhece suas qualificações. É discricionária e só incentiva a carreira do magistério. Um servidor trabalhando dez anos pode chegar ao fim de sua carreira; Não valoriza o servidor. Não há nenhum tipo de incentivo à carreira profissional dos servidores que não pertençam ao “núcleo estratégico” do governo federal. Ao contrário, a intenção do governo é dispensar ao máximo seu quadro de pessoal, através de Programas de Demissão Voluntária. As universidades precisam conquistar sua autonomia e com ela dar mais condições para os servidores através de resultados alcançados, responsabilidades assumidas, habilidades e competência e sem responsabilizar ninguém. Quando nós administramos os recursos, cuidamos mais dele. Não existe um plano de cargos e salários decente. Deveriam incentivar a formação. A carreira esta engessada, portanto pouco estimulante o que tem refletido no desempenho. Não existe política efetiva, apenas de mídia. Nem nas universidades nem nos outros setores. Ela é falha em todos os sentidos,

principalmente por essa desmotivação provocada ao indivíduo que produz e progride na vida pessoal. O governo federal quer terminar com a carreira do funcionário público. Só privilegia algumas carreiras as consideradas estratégicas. Não há ênfase na titulação e aperfeiçoamento; Não atinge a grande massa.

Ela mantém os atrativos tradicionais (estabilidade, salário), mas, não é condizente com o profissionalismo atual da sociedade. Não atende as expectativas do servidor nem da Instituição. Existe sempre uma indefinição, pelo menos é o que as constantes alterações que o governo vem fazendo com respeito a nossa carreira.

4.3 – Incentivos.

A Universidade Federal de Santa Catarina, como todas as instituições universitárias, possuem limitações e dificuldades para estabelecer planos de incentivos. Segundo os informantes da pesquisa são estes os principais incentivos para o desempenho das atividades dos servidores técnico-administrativos da UFSC:

4.3.1 - Condições aos servidores, para melhorar suas atividades.

Oferece cursos nas diversas áreas, proporciona a participação em eventos e etc. Com a criação de programas de formação e atualização. Percebo que aqueles que tomam iniciativa de aperfeiçoamento, sempre foram liberados. Não existe reconhecimento por parte dos dirigentes quanto a melhoria na qualidade das atividades desenvolvidas pelos servidores. Além de não oferecer cursos de aperfeiçoamento permanente, e muito menos incentivo para a participação nestes cursos. Nada oferece para isso. Muitos cargos de chefia, etc, são ocupados por

desqualificados e/ou que esperam pessoal sempre já qualificado. Falta curso para todas as áreas.

Não há nenhum direcionamento planejado por parte dos órgãos de RH. Acontece que muitos servidores sentem necessidade de buscar qualificação profissional, e buscam por sua iniciativa própria, pois a instituição, se não o incentiva, também não o impede. Vejo alguns esforços dentro da universidade que são importantes. Agora acho que pode ser feito muito mais. Nós premiamos muito pouco as pessoas. Nossa cultura não permite que premiem os bons. Existe uma resistência por parte dos servidores que não querem aprender mais porque irão executar ou fazer muito mais tarefas também. Embora ofereça condições para qualificação não existe contrapartida de melhoria salarial. Precisamos incentivar a participação em eventos. Ela tem permitido a participação dos servidores em projetos de pesquisas e de extensão, cursos de atualização e congressos. A política de RH nas IFES é ineficiente. Algumas oportunidades isoladas. Dificuldades em sair devido o número reduzido de servidores. Já existem alguns incentivos e facilidades para o aprimoramento. Não consegue mobilização.

4.3.2 - Incentivos para a melhora continua das atividades.

Treinamento. Capacitação. Qualificação. Participação em eventos. Reconhecimento. Avaliação coerente. Política definida. Aplicação de avaliação pelo governo (RAM). Equiparação salarial aos servidores públicos federais (isonomia). Valorização. Plano de Carreira. Sistema de avaliação verdadeiro. Plano de cargos e salários. Incentivo ao acesso à educação profissional como perspectiva de desenvolvimento na carreira. Reconhecimento do trabalho técnico, independente da concepção política. Planejamento institucional que minimizasse os desvios de

função. Hierarquização dos cargos para correção de distorções salariais. Igualdade de tratamento entre todos os setores, com relação a horário de trabalho, condições de trabalho, etc.

Maiores salários. Maiores condições de trabalho. Incentivo a capacitação. Reestruturação da carreira. Revisão da tabela salarial. Rigoroso controle de desempenho. Reestruturação da carreira. Revisão da tabela salarial. Rigoroso controle de desempenho. O principal é estruturar a necessidade de modo a equilibrar os desníveis existentes entre docentes e técnicos, possibilitando maior participação e autonomia nas decisões. Plano de carreira. Melhoria salarial por produtividade. Reconhecimento de atividades. Hierarquia mais horizontalizada, mais participativa. Cursos de capacitação. Cursos de aperfeiçoamento. Recuperação da auto-estima. Melhoria salarial. Avaliação pelo mérito. Treinamentos específicos.

Esclarecimento da rotina da UFSC. Planejamento das mesmas. Comunicação. Reconhecimento, incentivos e autonomia e participação nas decisões. Reconhecimento através da remuneração. Uma carreira bem estruturada. Remuneração por mérito. Remuneração por capacitação. Remuneração por resultados.

4.3.3 - Licença para capacitação é coerente com as necessidades dos servidores.

Hoje é facultado ao servidor o direito a licença para capacitação de acordo com o que ele está executando (Mestrado ou Doutorado). Atende perfeitamente. Possibilita a capacitação do servidor. Esta muito mais alicerçada no interesse pessoal do que por imposição da instituição. As universidades têm feito grandes esforços para facilitar o desenvolvimento dos servidores. Quanto a licença, sim –

liberar os servidores, porém, sem critérios claros. Atende as necessidades e esta coerente com os interesses dos servidores. Não esta com suas necessidades profissionais e ninguém é incentivado para este tipo de prática; Não existe uma política definida.

Penaliza os servidores a perderem certos benefícios enquanto estiverem afastados e porque ainda somos discriminados na categoria. Não há como negar que licença para capacitação e aperfeiçoamento é uma necessidade dos servidores. Porém, este tipo de licença não é do conhecimento de todos e não há uma política que oriente e incentive a participação dos profissionais nos programas (programas internos, congressos, etc.). Não existe ascensão funcional e não é permitido realizar formação fora de sua área de atuação. A falta maior divulgação e estímulo, algumas oficinas e custos são pouco produtivos. Não atende as expectativas do servidor nem as necessidades da instituição. Saída complicada pela falta de substituto. Nossa instituição tem outras contratações que não funcionariam com a mesma função, mais não tem acesso aos mesmos aperfeiçoamentos. Os servidores não têm usufruído desse direito.

4.3.4 - A Carreira Profissional e sua compatibilidade com a realização pessoal e profissional.

Por meio de cursos e liberação para participação. Liberando de suas atividades e estimulando para a formação. A UFSC oferece qualificação para a comunidade em geral. Porém, não contemplam em sua carreira os servidores com melhores incentivos. Neste caso, dois fatores devem ser considerados, primeiro, na maioria das vezes os interesses de realização pessoal não estão em consonância com os desejos institucionais. Segundo, que a realização pessoal ou profissional

geralmente são interrompidas pela troca de gestão político-administrativa. Proíbe afastamento quando fora de sua área. Tais fatores convergem para tais cargos. Temos que executar tarefas do mesmo modo. Não existe uma política de incentivos para motivar a troca de carreira. A mobilidade dentro da instituição não esta baseada em regras. As pessoas nem sempre estão lotadas no setor ou serviço onde podem manifestar suas habilidades.

A UFSC oferece alguns cursos aos servidores. Pouca estimulação, entretanto, para aqueles que tomaram iniciativas não foi cercada a iniciativa. A UFSC facilita aos servidores fazer cursos que nada têm a ver com a sua função, e tem poucos cursos rápidos de secretariado e similares. Nem sempre o servidor que gostaria de desenvolver uma área, ele não desenvolve a área que ele trabalha e vai buscar outras áreas. Isso acaba gerando distorções grandes, na verdade quando ele se forma ele quer trabalhar em outra área. Oferecendo oportunidades para estudar. Existem setores que incentivam.

4.3.5 - Eventos, treinamentos, palestras, cursos, seminários e congressos.

Ajudam, uma vez que reflete em seus participantes, o que há de novo e necessário no mercado de trabalho. Estas atividades podem ser entendidas como motivadoras e incentivadoras pelos servidores. "Seria" a única forma de integração entre seus funcionários. Possibilita a atualização constante do servidor. Permite a interação e o intercâmbio de informações com outros profissionais e outras organizações. Ampliam conhecimentos técnico-profissionais. Agregam valores culturais e pessoais. Capacita o servidor melhorando o desempenho nas atividades que lhe são atribuídas. É uma das maneiras de adquirir conhecimento. Fazem parte de uma política de formação confinada que deve ser sempre perseguida. Desde que

sejam na área de atuação do servidor estas são praticamente os únicos meios. Para eles não se precisa saber o porque deste “presente pobre” desta comunidade. Não só de gerar potencial, como também, de gerar motivação. Cursos, eventos, e treinamentos deveriam ser formas de aumentar os salários. Pena que não funciona assim. A troca de idéias e de culturas serve para desenvolver pessoas e instituições. São todas formas rápidas e eficazes de capacitação. Motiva o servidor a melhorar o desempenho de suas atividades. Desde que sejam relacionados com a função ou cargo. Revitaliza e o sucesso de ontem não garante o sucesso do futuro. O mundo se modifica a cada momento e o conhecimento, por isto o funcionário atualiza-se e informa-se das modificações exigidas também no nível de pessoal. Agregar conhecimento. São fatores de motivação e comprometimento. Dão oportunidade de trocar experiências e acompanhar o que de novo existe na sua área de atuação.

4.3.6 - Política de incentivos e sua contribuição na melhoria da gestão na UFSC.

Atualmente não há qualquer tipo de contribuição ou incentivo. As pessoas participam de cursos e eventos por conta própria e vontade individual de melhorar pessoalmente e profissionalmente. Falta incentivo institucional. A UFSC oferece a formação, porem não utiliza. Estimulando a atualização. Permite (apesar de não incentivar) o acesso dos servidores à educação formal em todos os níveis. Os programas desenvolvidos pelo recursos humanos são desafios constantes as pessoas. Programas de alfabetização. Programas de conclusão de 1º. E 2º. Grau. 3) Programa de Pós-Graduação em Gestão Universitária. Há um estrangulamento da legislação federal o que paralisa as intenções da UFSC. Desconheço a política real de incentivos da UFSC. Clareza dos objetivos do DRH e sua rotina interna.

Divulgação de atividades de formação. Apoio a iniciativas setoriais de reforma administrativa. Ação política na administração federal de valorização do servidor.

Programas de capacitação em todos os níveis. O que não vem funcionando, pois as pessoas que participaram destes, deveriam estar ocupando cargos específicos na administração da universidade. Cursos gerenciais. Sim, através de programas como o PROGEU. Oferecer seminários e participação em eventos. Treinamento. Eventos culturais. Palestras. Cursos específicos. Oferecendo cursos de capacitação. Não vejo contribuição a não ser para aqueles que tendem a buscar por si só.

4.3.7 - Processo decisório e participação e a retenção de profissionais em universidades.

4.3.7.1 - Processo decisório e participação.

Aumentando o número de representantes nos órgãos colegiados. Capacitando-os para um melhor entendimento e visualização da instituição. Organizando depoimentos de vivências. Através da participação no planejamento estratégico, visando valorizar o servidor. Com a ampliação da participação nos conselhos superiores e/ou de unidades. Planejamento estratégico por área, com atuação dos servidores. Consulta constante aos servidores sobre a satisfação do usuário com os serviços prestados. Consulta constante aos servidores sobre a necessidade de alterações de rotinas. Devidamente respeitado a pluralidade de uma universidade. Sim. Descentralizando. Sim. Nos diversos setores deliberativos. Ocupação de cargos decisórios por pessoal mais qualificado, independente da categoria. Atribuição de cargos administrativos e técnicos aos servidores. Maior

participação em desafios colegiados. Incentivo a participação em reuniões profissionais. Incentivo a organização de atividades culturais e recreativos gerais. Acho que existe todo um arcabouço de poder dentro da universidade, que se o Reitor pode mandar que se o servidor que faz lá na ponta, não fizer, não ocorre. Os servidores podem não participar da decisão, mas as coisas acabam passando pelas suas mãos. Existem vários dirigentes neófitos. Então a coisa acaba sendo decidida pelo servidor. Maior participação nos colegiados. Planejamento estratégico por unidade. Envolvimento dos servidores nas decisões. Prestação de conta das instituições. Ampliando o número de representações em colegiados. Cabe aos servidores assumirem os espaços há que já tem representação e participação efetivamente do processo.

A proporcionalidade atual já contempla. Falta pessoal qualificado. Os mais qualificados não mostram interesse. Ter maior participação nos fórum decisivo. Falta a muitos servidores ter uma visão mais crítica, mais entendimento da missão da instituição.

4.3.7.2 - Retenção de profissionais em universidades.

Devido a falta de emprego, o governo sabe que temos que nos dividir. Quando o servidor gosta do que faz. Quando ele sente orgulho do trabalho e da instituição. Quando o servidor sabe onde pode ajudar e participar. Claro que precisamos de melhores salários. É ilusório que o conceito de bom profissional tem bons salários ai fora.

Não. Os bons tendem a sumir. Os melhores nós perdemos. Não existe uma carreira por mérito nem ascensão funcional. Os bons vão buscar novas oportunidades. O atual plano de salários deixa a desejar e não mais é suficiente

para atrair e manter seus técnicos, apesar da estabilidade. Já vem ocorrendo a perda dos melhores por questões salariais especialmente dos servidores. A capacitação ainda não foi absorvida por todos. Não porque a competição com a iniciativa privada em nível de salário é desigual. Não existem políticas claras de RH para as IFES.

Uma vez que não oferece salários compatíveis. Por outro lado, possibilita através da política de capacitação e qualificação almejada. Com a criação de um plano de cargos e salários conseguimos motivar melhor os servidores. Pela questão salarial ou perspectiva de crescimento profissional, não. Porém, por ser uma organização produtora e difusora de ensino, pesquisa e extensão, alguns profissionais, principalmente os ligados às áreas que necessitam destes fatores para se desenvolver, poderão sentir necessidade de permanecer na universidade. Outro fator que poderá reter os profissionais na Universidade é a crise de empregabilidade vivida pela sociedade. A UFSC continua retendo, o que prova que apesar de tudo, se o pessoal que ficar, é porque vê nisso vantagem. Ainda temos uma estabilidade, mesmo sendo ridícula. Somente com muita vontade pessoal. Pela acomodação muitos permanecem.

4.3.8 - Com relação ao Plano de incentivo oferecido pelo governo federal.

A instituição poderia levantar as necessidades de cada servidor e buscar gerenciá-las. Oferecer um pouco mais de comprometimento por parte da Administração central. Mostrando a importância dos servidores, conscientizando-os sobre quanto ele vale e sobre a importância do trabalho dele. Melhores condições de trabalho. Programas de capacitação e aperfeiçoamento profissional. Participação no processo decisório. Valorização profissional baseada no reconhecimento da

competência técnica. Treinamento específico. Maior participação dos servidores nos projetos de extensão. Na formação e proliferação. Na maior participação nas decisões. Na atribuição de maior autonomia. A coisa esta difícil, mas, as universidades têm oferecido, sempre que podem, algo mais e de maneira coerente e compatível com os cargos. Os servidores é que em contra partida devem devolver estes conhecimentos adquiridos lá fora, para seus colegas na instituição, o que não acontece.

Definindo prioridades na gestão de pessoal. Motivando e integrando mais em seus eventos. Implantando inovações e sugestões com características da própria instituição. Promover mais capacitação e facilitar a participação em eventos cobrando resultados. Dentro do possível já realizam. Os incentivos estão limitados sob todos os aspectos, tanto na quantidade quanto no seu valor. Não existem políticas claras de RH para as IFES.

4.4 - Preparação dos dirigentes para chefias na UFSC.

A Universidade Federal de Santa Catarina, como todas as instituições universitárias, possuem limitações e dificuldades para estabelecer planos de capacitação e treinamento para seus dirigentes. Segundo os informantes da pesquisa os dirigentes da UFSC poderiam ou não estar mais bem preparados para exercerem chefias diversas, como segue:

4.4.1 - Os dirigentes e sua participação para liderança dos processos.

Trata-se de uma instituição de caráter político e colegiado, seus dirigentes lideram habilmente alguns processos, porém, não possuem o conhecimento

administrativo para administrar outros processos. São especialistas, não especializados em administração. Não são preparados para tal. Na maioria das vezes são formados em áreas completamente alheias as da administração pública. Ocupam cargos políticos, muitos não são bons gerentes. A grande maioria só aprendeu pela experiência, e está defasado em relação a metodologia através de gestão. Não tem interesse. Os principais cargos de Direção são definidos por escolha política e não existe uma preparação prévia para ocupação desses cargos. Os objetivos planejados não são claros e bem definidos. Não existe programa de preparação para dirigentes na UFSC.

Como são decisões políticas, algumas decisões ficam prejudicadas. Porque nem todos estão devidamente preparados. Porque muitos dirigentes sequer conhecem os objetivos institucionais. Porém, os projetos no poder têm (em tese) respaldo da comunidade universitária por terem sido aprovados em eleições e estão amparados pela autonomia da universidade. Porque ninguém se prepara para ser dirigentes. Nós todos assumimos cargos de chefias e direção porque somos guindados a eles. Falta de treinamento específico. Primeiramente porque estão dependendo do grau e responsabilidade e interesse dos dirigentes. Segundo, não existe nenhum tipo de preparo intencionalmente previsto para os servidores quando assumem suas chefias. Não existem objetivos claros. Quando você tem um sistema que não capacita dirigente, acaba assumindo qualquer um, e novamente aparece o dirigente neófito, e a coisa toda acaba nas mãos dos chefes de expedientes dos setores. Um sistema torto, mas isso se chama de escolha democrática e universalmente cabível. Nem sempre são escolhidos com critérios. São mais pela política. Falta comprometimento com a instituição e seu objetivo fim. Depende do indivíduo ser empenhado neste sentido.

4.4.2 - Programa específico para a preparação de dirigentes.

Qualidade de vida no trabalho. Qualidade dos trabalhos oferecidos. Com coisas que conhecida com os objetivos da instituição. Cultura organizacional. Resistência e mudanças. Selecionando para tal, cursos, pessoas com experiência profissional na área. Abrindo caminhos para os servidores nas diversas áreas de estudos. Disponibilizando vagas para servidores junto aos cursos de graduação (através de retorno). Utilizar pessoas ou dirigentes com formação. Cursos de atualização em Gestão Universitária. Modernas técnicas de gestão na administração pública e privada; Relações de poder. Relacionamento interdisciplinar. Função do Estado, do serviço público e da universidade. Deveríamos passar por um período de transição. Passar por preparação específicas. Cursos, seminários, palestras e muito encontro entre eles. Política institucional. Metas e objetivos da instituição. Estrutura organizacional. Relações humanas. Legislação universitária. Relacionamento interpessoal. Ampliar o esclarecimento sobre a função que será exercida. Cursos breves e diferenciados. Formação continuada. Normas específicas de gestão orçamentária, de RH, etc. Apoio a afastamentos breves.

Até existia alguns programas voltados para dirigentes, mas os servidores não se sentem incentivados para ocupar cargo no serviço público. Pode-se ter programas simples, como cada servidor que fosse passar por um cargo de chefia, deveria passar por um treinamento ou preparação. Pequenas apresentações, como as novas normas, leis, etc; Identificando as necessidades. Capacitando. Criação de cursos gerencias para cada área específica. Aproveitamento de servidores com experiências em áreas afins. Sendo escolhido os dirigentes. Deveriam fazer reuniões gerais e depois escolher, planejando e avaliando seu desempenho. Para cada chefia deveria haver uma escolaridade mínima e cursos de treinamento. Proporcionar

conhecimento sobre a tramitação dos processos. Proporcionar conhecimento sobre o funcionamento dos diversos setores, como finanças, RH, etc.

4.4.3 - Avaliação dos dirigentes e o comportamento das chefias.

A atual avaliação não revela a verdade. Ela não é diferenciada. Desconheço o processo de avaliação das chefias. O atual sistema de avaliação não contempla a real avaliação. A avaliação dos dirigentes não tem relação com o comportamento individual ou profissional do mesmo. Esta avaliação efetuada hoje serve apenas para progressão salarial, não se constituindo de fato em *feed back* para a Administração melhorar o processo de gestão, adaptando o dirigente mal avaliado aos objetivos institucionais ou substituindo-o por outro melhor capacitado. Avaliação dos dirigentes é na época de eleições onde os colegas votam ou não em seus candidatos no caso acadêmico porque no administrativo a coisa é bastante pior. Existe a ausência de um instrumento capaz de avaliar a capacidade do gerente.

É totalmente enganoso. Considero que não existe uma avaliação formal dos dirigentes. Nunca vi avaliação institucional do meu desempenho. O modelo é tão distorcido que, no momento que um servidor briga com a chefia, ele é colocado a disposição. Ao ser colocado a disposição ele está sendo premiado. O servidor fica tempos no setor de Recursos Humanos para achar outra colocação. Quando o certo seria o chefe enquadrá-lo. As universidades não são empresas comuns que demitem e fazem o que bem entende com seus funcionários. A chefia em órgão público tem suas restrições. Não condiz com a realidade. Não apresenta nenhum resultado prático. A avaliação não é feita pelos subordinados. Ela não promove benefícios ou vantagens. Porque só existe o mecanismo da reeleição. Atualmente não existe avaliação dos dirigentes da UFSC. Não existe explícita uma diretriz.

4.4.4 - Assumir chefias depende ou não da Categoria Funcional.

Porque independentemente de categoria funcional o servidor pode assumir chefias. Desde que mostrem capacidade para exercer tal função. Porque devem assumir aqueles servidores com o conhecimento. Tem que haver preparo para a função. As especificidades da função devem ser preenchidas por competência. Três fatores devem ser considerados para a nomeação das chefias: afinidade política com o projeto no poder, capacidade de organização e liderança, e conhecimento técnico da área a ser comandada. Portanto, se a chefia é na área acadêmica, deve ser assumida por um docente, se na área administrativa, por um técnico-administrativo. Chefias devem ser ocupadas por pessoas bem preparadas. Um servidor pode assumir uma chefia e não saber nada do que tem que fazer. Se ele tiver a humildade de reconhecer que não sabe nada ele até aprende. Temos que valorizar as competências.

Porque as chefias devem ser assumidas por todos os servidores com capacidade administrativa, com conhecimento da instituição, que se disponha a participar de capacitação para tal, independente de sua categoria funcional. Pois, sabemos que hoje, muitos servidores qualificados estão desenvolvendo atividades em nível inferiores. O chefe deve ter escolaridade suficiente, conhecimento da área e comprometimento com o cargo. Porque depende (mais uma vez) de experiência profissional. A avaliação dos dirigentes é na época de eleições onde os colegas votam ou não em seus candidatos no caso acadêmico porque no administrativo a coisa é bastante pior. Existem situações que requerem determinadas exigências e um mínimo de formação seria um dos pré-requisitos. Depende dos seus subordinados. Nem todo mundo chega a adulto com capacidade de chefia, deve haver rotatividade, mas também, respeito pela competência. As atividades

administrativas deveriam estar sendo gerenciadas pelos servidores técnicos. Competência acima de tudo e experiência na área de RH. Desde que tenha condições.

4.4.5 - Dirigentes e sua participação nos processos de desenvolvimento de RH.

Elaborando um fórum permanente para debater as questões inerentes. Distribuindo informações e conseqüentemente capacitando servidores, quanto a política de RH e suas inovações. Sendo convidados para tal. Sendo consultados sobre suas experiências. Participando de cursos. Reciclando o conhecimento e atualizando-se. Levando para as áreas de RH o conhecimento dos problemas cotidianos enfrentados para administrar seus subordinados e os anseios dos servidores em relação à administração. Propondo programas de capacitação relacionados a sanar as deficiências na área onde atua como gerente. Envolvendo muito mais as pessoas e lhes atribuindo responsabilidades diferentes; Criar um fórum de RH. Identificar problemas e soluções. Irradiar conhecimento/experiências. Sendo ouvidos com muito mais regularidade. Essas políticas deveriam ser mais divulgadas. Deveria haver reuniões ou conselhos de chefias para ouvi-los. Qualquer decisão são reunidos Chefe de Departamento, Diretor de Centro, Pró Reitor e o Reitor. As chefias são quem liberam os servidores para fazer cursos ou participar de eventos, então eles participam das decisões também. Auxiliando na identificação das necessidades do órgão em que atua. Por se tratar de um fator essencial. Participação de planejamentos. Avaliação periódica. Seminários internos. Atuando, devem participar, manter seu pessoal informado e com opinião ativa propondo modificações identificadas na prática para melhoria da instituição. Participando dos

eventos que o R H deveria oferecer. Através de encontros onde se pudesse discutir e sugerir.

4.4.6 - Contribuição dos dirigentes quanto à resistência as mudanças no modo de gerenciar.

Medo de perder. Perca do mandato. Politicagem de bastidores. Interesses próprios. Exigir a participação em cursos. Valorizar o servidor. Definição de uma planilha de servidores por setor. Alguns paradigmas são observados na área pública que precisam ser quebrados: Os chefes e seus amigos são intocáveis, independente de sua capacidade. Os servidores públicos, na visão dos gerentes e dos próprios servidores, não precisam se capacitar para o trabalho, porque o trabalho sempre foi feito assim e não precisa mudar. As experiências modernas e bem sucedidas de gestão na área privada não podem ser incorporadas à área pública, porque a mudança acarreta em muito trabalho e o servidor público não tem capacidade para desenvolver. O serviço público não necessita acompanhar o avanço tecnológico porque ele é, por natureza, burocrático. É da natureza humana resistir as mudanças. A mudança representa ameaça e aumenta de serviços e tarefas.

Falta de treinamento. Troca de experiências. Precaução no uso de novas tecnologias. Falta tomada de decisões. Cursos de reciclagem para quebrar a estaticidade na concepção do trabalho exercido. Há métodos através de pesquisa de opinião interna e de pesquisa de clima organizacional que fornecem relatórios de análises e de alguns objetivos e que deveríamos conhecer para saber quais os motivos dessa resistência. O conservadorismo na universidade é uma coisa fantástica. Muitas vezes tirar um parede gera uma revolução. Imagina, você criar normas, regulamentações, etc. Toda inovação traz transtorno, então precisamos

partir de decisões mais coletivas. Vivemos um conjunto de política e políticas nessa universidade. Horário diferenciado, férias coletivas aqui e ali não, regalias diversas, poderes absurdos e grandes transtornos. Administração universitária mais aberta, com fórum decisivo e participativo por parte da comunidade universitária, diferente do Conselho Universitário. Acomodação. Falta de atualização. Medo de errar. A contribuição deverá ser de todos com o comprometimento com a instituição.

Contrariedade autoritária e desmotivação do pessoal. Falta de responsabilidade. Trabalho individualizado. Setores não trabalham em equipe. Falta de clareza e mérito dos trabalhadores para a instituição ou chefias. Resistir a mudanças é natural no ser humano. Não envolve a questão de ser mais ou menos esclarecido. Deve-se ter a maturidade para enfrentar o problema.

4.4.7 - Dificuldades mais freqüentes enfrentadas pelos gestores universitários.

A falta de servidores. Falta de comprometimento. O jogo político. Interesses corporativos. Falta de autonomia. Descontentamento dos servidores com a atual política do governo. Dificuldades gerenciais nos setores terceirizados. Qualificação pessoal. Vontade. Motivação dos servidores. Qualificação em alguns setores. Não existência de política de cargos e salários. Desmotivação dos trabalhadores, pela falta de perspectiva no serviço público. Falta de poder de decisão, já que o Governo Federal centralizou grande parte das ações, apesar da autonomia universitária. Cultura protecionista de alguns gestores. Terceirização de parte do quadro funcional. Falta de autonomia financeira. Falta de recursos. Autonomia administrativa.

Falta de recursos financeiros. Falta de pessoal qualificado. Desestímulo do corpo funcional. Falta de um plano de cargos e salários decente. Grau de envolvimento profissional no trabalho (iniciativa – responsabilidade) critérios

diferenciados quanto ao tempo de trabalho por setores. Falta de pessoal habilitado e disponível. Falta de recursos financeiros. Falta de equipamentos adequados. Falta de espaço e de instalações. Falta de autonomia. Falta de recursos. Falta de reposição de pessoal. Falta de uma política de incentivo de crescimento pessoal. Falta de avaliação das ações. Falta de pessoal qualificado. Burocracia. Falta de planejamento. Descomprometimento dos servidores. Falta de motivação. Falta de hierarquia. Corporativismo. Parentesco. Os gestores também têm pouca autonomia de decisão e a criatividade ainda é tímida. Falta de motivação de alguns servidores. Descontentamento com o desequilíbrio salarial. Assumir sem conhecer os trâmites. Encontrar uma equipe sem estímulo.

4.4.8 - O futuro dos gestores em universidades públicas federais.

Necessidade de horizontalização progressiva na pirâmide dos cargos, CDs e FGs. Docentes voltados ao ensino, pesquisa e extensão. Redistribuição dos servidores. Vamos ser terceirizados. Não acho que o governo tem política de RH. Acho que cada instituição está implantando uma pseudopolítica para amenizar seus problemas. Melhoria das condições de trabalho. Atualização das gratificações. Se não houver alteração no atual quadro imposto ao serviço público, os gestores terão cada vez mais dificuldade em administrar suas organizações. A desmotivação do corpo funcional é crescente, a insatisfação com o padrão salarial são visíveis pelas tantas greves enfrentadas pelo serviço público. A fuga de bons profissionais, aliada a falta de contratações para repor, acarretará cada vez mais escassez de profissionais qualificados. Atualmente ninguém mais quer assumir chefia, porque o desafio torna-se cada vez maior. Mesmo assim, algumas medidas podem ser tomadas: Rompimento com a forma burocrática de administrar. Aproveitamento do

saber produzido pela própria universidade para melhorar sua gestão. Programas de RH que mantenham bons quadros na instituição.

O futuro depende do processo de autonomia. Novo plano de cargos e salários, contemplando carreiras. Progressão por tempo de serviço e principalmente mérito. Ascensão funcional. Salários dignos. Revisão da política federal. Reorientar as dinâmicas utilizadas na UFSC. Há greves riscos de desistência geral de assumir cargos se o governo persistir na atual política e eles vão ter que se virar. Será conveniente profissionalizar a gestão de ensino, diminuir a demanda burocrática e descentralizar as decisões; Se continuar como esta, não têm pra ninguém. Primeiro porque o modelo de terceirização nas universidades não vem funcionando. O estado tem que ter uma responsabilidade sobre saúde e educação. O governo deve estabelecer uma política de recursos condizente. Lutar pela autonomia universitária e dentro dela brigar por plano de cargos e salários, que premie quem trabalha.

50% dos servidores só aparecem no trabalho;

30% dos servidores carregam o piano;

20 dos servidores que se fossem embora, não fariam falta e seria ótimo para a instituição.

O modelo é tão perverso que nivela todos os três seguimentos de uma maneira só. Buscar uma política que traga aquele servidor que não produz ou está acomodado para dentro do modelo ideal. Vai continuar a mesma coisa se não mudarmos os dirigentes superiores. Plano de carreira. Melhoria salarial. Definição de políticas. Deverá permanecer com os problemas atuais. Costuma-se seguir o modelo encontrado em seu antecessor e mudanças quase sempre são esperadas pelo

governo. A criação do cargo de Técnico assistente em educação é uma grande iniciativa. Um plano de cargos e salários condizente com a realidade. Autonomia.

4.4.9 - Fatores facilitadores para a melhoria da Gestão Universitária.

Melhorar o sistema de informações. Mais capacitação aos servidores. Outras qualificações aos servidores. Melhor remuneração. Menos corporativismo e jogo político. Evidenciar critérios aos gestores. Autonomia para seus gestores. Aproveitamento das pessoas com formação. Alteração na avaliação. Valorização das pessoas. Plano de cargos e salários. Gestão participativa (descentralização das decisões). Respeito e reconhecimento profissional independente da tonalidade ideológica. Criação de programas de capacitação voltados aos interesses institucionais (da sociedade, não dos grupos de poder), com incentivo à participação dos servidores. Aproveitamento do conhecimento produzido pela própria universidade. Plano de desenvolvimento profissional (carreira).

Capacitação obrigatória, permanentemente. Redistribuição do pessoal. Necessidade de diretrizes mais claras para utilização dos RH. Melhor orientação na utilização de recursos financeiros; Utilização do potencial existente na UFSC para a própria UFSC; Na qualificação de pessoal, obras, projetos, etc. Assessores para orientar os gestores eleitos. Há graves riscos de desistência geral de assumir cargos se o governo persistir na atual política e eles vão ter que se virar. Será conveniente profissionalizar a gestão de ensino, diminuir a demanda burocrática e descentralizar as decisões.

Política salarial. Aproveitamento dos quadros e melhores treinados. Mudança na administração. Cursos de capacitação. Cursos de gerenciamento. Cursos gerenciais. Avaliação por mérito. Processo seletivo para ocupação de chefias.

Planejamento. Definição de políticas administrativas. Comprometimento dos servidores com a instituição. Autonomia. Treinamento contínuo. Elaboração de uma carreira. Gratificação remunerada. Criar mecanismos que promovam mais interação, para que em todos os centros e setores se sinta haver mais igualdade na forma de conduzir as questões.

4.5 – As Políticas de R. H. da UFSC, e sua influencias na gestão universitária.

Nas universidades públicas federais brasileiras existem vários estilos de administração. Logo, cada reitor adota uma determinada política de recursos humanos, muitas delas normatizadas e centralizada pelo governo.

4.5.1 - Política de recursos humanos e sua influencia na Gestão Universitária.

A política não existe e sendo assim não há incentivo para os que querem trabalhar. Partindo do pressuposto de que as organizações são movidas por pessoas, é inadmissível pensar que é possível gerir qualquer instituição sem o devido investimento em seu pessoal. Pessoas desmotivadas para o trabalho ou que não vêem no horizonte algum lugar para onde caminhar, certamente bloquearão qualquer tentativa de crescimento da organização. O que falta, no serviço público, e conseqüentemente nas universidades, é definir exatamente para onde se quer caminhar. Qual o ponto de chegada.

A partir daí, todos os esforços despendidos, financeiros ou não, deve ser em orientar as pessoas para atingir o objetivo que se deseja. O que aconteceu historicamente e se perpetua até hoje é um modelo que não tem muito claro seus objetivos, onde cada um pode “remar” para onde achar que deve. A prova disto é as

iniciativas individuais dos servidores de buscar sua própria formação, muitas vezes desvinculadas da atividade que desenvolve cotidianamente. O saber adquirido, neste caso, não é aproveitado para melhorar a gestão universitária. Acredito sinceramente que as pessoas gostam de trabalhar, mas por motivos que fogem a minha capacidade de explicar, precisam que alguém as diga para onde devem seguir. Outro fator importante, e é onde eu procuro desenvolver minhas potencialidades, é a necessidade de um projeto de carreira consistente para os STA's das IFES. Um projeto que, voltado para o crescimento e a organização da instituição, e aos interesses da sociedade, dê oportunidades de desenvolvimento pessoal e profissional aos indivíduos, que defina qual papel cada um deve desempenhar dentro da instituição, que valorize o esforço do servidor em se capacitar/educar para o trabalho, que respeite as igualdades e as diferenças, tudo isto devidamente planejado por toda a organização e com correção/adaptação constante, dependendo do resultado alcançados.

Cria-se uma cultura dentro da instituição. Negativamente, pois não existe capacitação do corpo técnico e administrativo, permanentemente, face ao uso de novas tecnologias. Confusão entre amigos e capacidade de desenvolvimento da função, porque normalmente é esta idéia que prevalece mesmo na fraca avaliação que a UFSC possui. Mesmo na atual situação em que a quase totalidade das decisões depende dos docentes administradores, elas se baseiam na preparação feita pelos técnicos. Se os servidores forem capacitados e incentivados a gestão ficará muito mais fácil. Uma boa política de RH facilita o desenvolvimento de toda gestão administrativa. Avaliando para buscar possíveis saídas para dificuldades nas áreas de gestão. Há um reflexo direto sobre a motivação das pessoas. Não existe uma política de RH definida na UFSC.

Ainda falta muita ação. O DRH ainda ouve pouco os servidores. Muitos precisam ser capacitados e qualificados em especificidades do próprio setor e outros se capacitam para não usar na instituição. Fazendo com que grupos motivados puxem alguns trabalhos e outros não. Em muitos lugares existem grupos em busca de objetivos e alcançando metas. Por outro lado, você vê reunião de grupos desmotivados, que só ficam em rodinhas, batendo papo e falando das pessoas, porque não devem ter nada para fazer nos setores e acabam vindo para estes locais para certos debates. A política de recursos humanos não bem definida gera estes dois extremos. Muitas coisas não dependem somente do DRH. Os servidores podem participar mais e se envolver mais. Os incentivos por parte do governo federal ainda são poucos.

5 – ANÁLISE DA PESQUISA

Neste tópico, apresenta-se uma análise do resultado da pesquisa que investigou qual a percepção dos dirigentes da UFSC, sobre as políticas de recursos humanos para servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão universitária.

A análise segue a ordem estabelecida nas perguntas de pesquisa, item 5.2 da metodologia, contemplando cada um dos objetivos específicos diante das respostas da maioria dos informantes chave. Primeiramente, analisa-se as principais políticas de recursos humanos e seus processos, informadas pelo próprio Departamento de Recursos Humanos da UFSC. Em seguida, faz-se uma análise das principais características da carreira profissional dos servidores da UFSC, com base no mérito, tentando repassar o que os informantes mais relataram. Logo após, segue uma análise dos principais incentivos para o desempenho das atividades dos servidores técnico-administrativos da UFSC. Finalmente, a análise de como são preparados os dirigentes para as chefias acadêmicas e administrativas, segundo a percepção dos informantes e como as políticas de recursos humanos da UFSC, influenciam na gestão universitária.

5.1 - As Políticas de R. H. e seus processos na UFSC.

Neste item o informante direto foi o Diretor do Departamento de Recursos Humanos da UFSC, que sem restrições apresentou uma proposta de política de recursos humanos cujo objeto em estudo adota já vem sendo adotado em duas gestões, ou seja, com a reeleição do atual reitor essas políticas continuaram sendo

aplicadas com maior ou menor ênfase, dependendo de questões internas e externas e de aspectos políticos, econômicos e sociais.

Evidenciando que no geral, a UFSC está dentro do que muitos autores e pesquisadores vem aplicando como uma política de recursos humanos para a administração de pessoas nas organizações. Não há é claro, um consenso entre os informantes chave quanto as políticas desenvolvidas pela UFSC. Entretanto, percebe-se que há uma pequena predominância de percepções favoráveis as políticas existentes. As políticas de recursos humanos apresentadas pelo informante encontram-se detalhadas na apresentação dos resultados da pesquisa onde entende-se que passa a dimensão de seus objetivos e alcances.

Quanto aos processos que envolvem toda política de recursos humanos da UFSC estão distribuídos por competência e sua atribuição, conforme o tipo de gestão, dentro dos resultados da pesquisa e aqui cabe colocar que eles estão divididos em 24 gestores.

Trata-se de uma descentralização dos processos existentes no Departamento de Recursos Humanos da UFSC, hoje dia administração horizontalizada. Pode-se presumir que, considerando as políticas de recursos humanos, que têm como diretriz a Lei 8.112, portanto esta presa à determinações impostas pelo governo federal, estas políticas de recursos humanos desenvolvidas pela UFSC, apesar de condizentes para o momento, não conseguem contemplar a evolução das pessoas quanto a seus anseios pessoais e profissionais. De modo geral, observa-se um expressivo descontentamento por parte dos dirigentes, quanto a política de recursos humanos da UFSC para seus servidores técnicos.

5.2 - Características da carreira profissional com base no mérito.

Os dados obtidos sobre a carreira profissional dos servidores técnico-administrativos da UFSC, com base no mérito, refletem a percepção dos dirigentes, quanto ao perfil das políticas de recursos humanos para os servidores técnico-administrativos na UFSC, ficando bem claro que isso têm suas influências na gestão universitária. Que a carreira baseada no mérito prevista na Política de Recursos Humanos da UFSC, está prevista em Resolução própria do governo federal e embasada na Portaria 474/MEC/87 e decreto 94664/87. A carreira baseada no mérito é bastante precária possibilitando progredir uma (01) classe padrão pelo processo de avaliação de desempenho a cada dois anos e no máximo três (03) classes padrão pela progressão por titulação no decorrer de toda carreira. O sistema de avaliação de desempenho não é eficaz e a progressão por titulação apresenta disfunções importantes.

Acrescentam que, a política de recursos humana da UFSC dita por um informante "é razoável na sua proposta e na sua aplicação ela tem algumas dificuldades. O formulário é bom, mas as pessoas ainda não encaram a política de recursos humanos como sendo uma forma de premiar ou punir alguém. No caso da universidade, percebesse isso muito claramente quando recebe uma queixa sobre algum servidor e manda-se buscar o resultado de sua avaliação, e os números são maravilhosos e o servidor tido como excelente. A avaliação precisa um pouco mais de orientação para os chefes avaliarem seus subordinados".

Em um comentário feito, observou-se que estas características referente a carreira profissional do servidor técnico está dividida da seguinte maneira "uma parte seria a formação ou a preparação do individuo através da realização de cursos adequados com o cargo da pessoa, seminários, palestras e treinamento. Outra deve

ser a avaliação do desempenho feita pelas as chefias, mesmo não sendo uma avaliação arriscada porque pode haver benefícios, privilégio e muito mais. Uma Comissão de avaliação só teria fundamento se houvesse critérios muito objetivos e indicadores definidos e claros. Existem muitas coisas que podem ser pontuadas e abrangeriam uma avaliação mínima”.

É significativa a percepção dos informantes quanto às características da carreira profissional dos servidores técnicos. A análise das respostas deste objetivo específico não está condizente com a realidade do serviço público federal e nem com a realidade do objeto de estudo. Constata-se que, os informantes comentaram que neste caso são necessárias muitas mudanças e muitos recursos financeiros para que se atinja muitas características indicadas pelos mesmos, como por exemplo: “Comprometimento; Aperfeiçoamento; Motivação; Interesse pela instituição; Valorização; Responsabilidade; Qualidade; Capacitação; Titulação; Assiduidade; Interesse; Avaliação de desempenho condizente com a realidade da instituição e do servidor; Desenvolvimento do servidor que considere o desempenho profissional; Programas de capacitação/educação voltados aos interesses institucionais e da sociedade; Capacitação direcionada aos gestores; Planejamento institucional que identifique as necessidades de lotação por área, visando melhor distribuição e aproveitamento dos profissionais integrantes do quadro; Qualificação para todos; Conhecimento do trabalho no geral; Iniciativa e criatividade para treinamentos por parte da instituição; Qualidade do trabalho com qualidade de vida; Muito relacionamento interpessoal (trabalho em grupo); Formas de valorização do servidor”.

Chama-se a atenção para que os informantes, na sua maioria não acreditam que haja incentivo para os servidores técnicos quanto à carreira por mérito. “A carreira baseada no mérito motiva para o desenvolvimento do trabalho com

qualidade, proporcionando crescimento pessoal do servidor e desenvolvimento da organização”, diz um informante, porém a organização ou o governo federal, não estimula o crescimento do servidor. Com isso, os servidores deveriam buscar méritos pessoais e profissionais através do crescimento pessoal, crescimento organizacional e até vantagem financeira.

Nesta questão, poucas universidades desenvolve políticas coerentes, muitas vezes porque o governo federal não possui uma carreira sólida para os servidores federais, Mesmo oferecendo condições, há atualmente uma grande desmotivação por parte dos servidores técnico-administrativos por falta de incentivos na carreira. É importante salientar que os servidores da UFSC estão sujeitos ao sistema federal de pessoal civil, que não possibilita uma carreira bem definida e eficaz para os servidores.

A política de incentivo a carreira profissional desenvolvida pelo atual governo federal não proporciona os incentivos indispensáveis para o desenvolvimento eficaz de uma carreira para os servidores da UFSC. Para agravar a situação, o governo federal retirou nos últimos anos vários benefícios dos servidores.

Com relação à avaliação dos Técnico-Administrativos, não há uma política que contemple o mérito do servidor. O que há é a instituição de uma avaliação, que depende em muito, do relacionamento entre chefe e servidor. Com relação ao mérito a carreira dos funcionários da UFSC deixa a desejar. A Política de Recursos Humanos parece estar adormecida em berço esplêndido, num total descaso com seus servidores não podendo sequer ser avaliada, por que ela simplesmente não existe;

5.3 - Incentivos para o desempenho das atividades.

Constata-se que há um expressivo número de informantes descontentes com os incentivos oferecidos pela UFSC para seus servidores técnicos. Porque Os incentivos são bastante restritos, principalmente em virtude da política de contenção de recursos financeiros imposta pelo governo federal. Conforme demonstra o resultado da pesquisa existe um interesse ou uma tendência em sua maioria pela preferência de aspectos do tipo: “Remuneração adequada com o cargo e funções; Gratificação de incentivo pela titulação e avaliação eficaz pelo desempenho com incentivo financeiro”.

É de se destacar que segundo informação de outro informante “a administração tem feito o possível, com uma carreira e salários achatados em nível nacional, não oferecendo possibilidade das pessoas progredirem. Estamos avançando muito na questão da capacitação, oferecendo cursos onde a pessoa não tem como progredir na carreira. Tornando-se frustrante para as pessoas que participam, porque não existe a necessidade do tipo de trabalho e nem como remunerar para tal. Os incentivos são pequenos dentro de cada nível. O aumento dentro dos níveis representa uma vantagem mínima em termos de salários. A universidade não pode fazer muita coisa para reter profissionais porque a concorrência existe e deve ser respeitada”.

Nota-se, também, que as respostas comentadas tendem para que os servidores da UFSC têm possibilidade de participar de todos os níveis de formação. Ensino fundamental, ensino médio, graduação, especialização, mestrado, doutorado, pós-doutorado, programas específicos de capacitação e participação em eventos. Contudo, é necessária uma avaliação profunda do sistema de afastamento para capacitação para verificar se a qualificação dos servidores está proporcionando

de fato, ampliação da qualidade das atividades desenvolvidas na instituição proporcionando desenvolvimento pessoal e organizacional.

Avaliam também que “em todos os sentido a UFSC oferece a oportunidade de estudar, fazendo Programas internos (PROGEU, PREPESUFSC), Mestrado e Doutorado. E que o servidor tem que querer e participar dos vários eventos que acontecem dentro da UFSC, mesmo que não seja aplicado diretamente em sua atividade. Vou me capacitar para que? Vou ganhar mais ou vão arrumar mais trabalho para eu fazer. Muitos servidores não percebem que o conhecimento é para a vida toda e nem só para usar na instituição”.

Os informantes comentam que a instituição UFSC promove ou deixa os servidores técnicos participarem de eventos onde os servidores têm conhecimento de novas teorias e práticas de sua área de atuação. E que, para reter talentos a UFSC precisaria instituir Programa de educação permanente (ensino fundamental e médio); Programa de preparação para o vestibular; Programa de gestão universitária; Regulamentação da participação dos servidores em eventos e seminários, dentro e fora da UFSC.

5.4 - Preparação dos dirigentes para as chefias.

A maioria dos informantes acredita na importância da preparação dos dirigentes da UFSC. E que está despertando novas tendências para a vida profissional e pessoal das pessoas a implantação dos Programas de gestão Universitária – Atualização e Especialização, representou um marco importante na preparação de dirigentes para a UFSC, contudo são necessários novos programas para ampliar a capacitação de dirigentes. Um informante comenta que “todas as pessoas da UFSC deveriam passar por um programa contínuo de aprendizagem e

aperfeiçoamento. Os servidores precisam de formação mais adequada para exercer as funções de chefia”.

Alguns informantes ficaram indecisos quanto na atual Política de Recursos Humanos da UFSC, não existir programas específicos para a preparação de dirigentes. Outros comentaram que deveria existir programa específico para chefias de departamento e chefias de expediente; Um informante “entende que o ideal seria a existência de programas de preparação para todos os dirigentes da UFSC”. Muitos dos informantes concordaram com que todos os servidores deveriam assumir chefias. Porque numa universidade a prioridade deve ser o conhecimento para assumir qualquer cargo e não a categoria que o servidor pertence.

Porém, acredita-se que de acordo com um informante “a UFSC tem uma rotatividade muito acentuada. Em muitas chefias as pessoas passam umas para outras através de osmose porque não possuímos um sistema de transição, de treinamento ou capacitação e aperfeiçoamento para as chefias específicas. O servidor para exercer cargo de chefia deveria passar por cursos, em módulos, onde ele absorveria todas as metodologias para cada cargo em específico”.

De acordo com a tendência das respostas dos informantes chave percebe-se que os servidores deveriam ter mais participação nas decisões através do Planejamento Estratégico da UFSC; Programa de qualidade e que os servidores precisam participar mais dos processos de desenvolvimento da política de recursos humanos da UFSC. Quanto ao futuro dos gestores universitários, é de se destacar que a continuidade da política atual, desenvolvida pelo governo federal, comprometerá o futuro dos dirigentes, principalmente em virtude da falta de prioridade à educação e a desvalorização do servidor público.

5.5 – As políticas de R. H. e suas influencias na gestão universitária.

Esta questão leva-nos a acreditar que os informantes consideram muitos outros aspectos influentes em uma política de recursos humanos dentro de uma universidade. Logo, sabe-se que uma política eficaz de recursos humanos motivará os servidores, tornando-os mais participativos, valorizados, viabilizando assim uma gestão universitária com mais qualidade. E que, incentivos do tipo: Plano de carreira para os servidores técnico-administrativos pautados na avaliação por competência e titulação; Reestruturação da estrutura administrativa da UFSC e a valorização do serviço público e da educação levam as pessoas a refletir mais quanto a sua situação pessoal e profissional diante do mercado de trabalho.

Em muitos comentários predomina a questão de que ela influencia porque capacita as pessoas, porque permite que as pessoas se conheçam, porque as pessoas ficam mais participativas após a capacitação ou aperfeiçoamento. Em outros existe comentários de que ela “Influencia positivamente e negativamente. As políticas ajudam aos gestores e a instituição porque quando uma equipe esta bem preparada tudo funciona bem e os setores funcionam melhor ainda. Sempre procurando capacitar as pessoas, esperando que os chefes sejam lideres em seus setores, arrebatando pessoas e motivando para o trabalho”.

O futuro dos servidores frente à política do governo federal é de reduzir ainda mais o serviço público. Não existe uma política coerentes, voltada ao servidor público, e como se acredita em uma instituição pública e gratuita, precisamos torcer por uma política de carreira e incentivos que estimule e contribua para uma qualidade de vida dos servidores.

6 – CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Como elemento final deste trabalho, num primeiro momento, procura-se apresentar as conclusões a que se chegou em função da análise dos depoimentos obtidos por meio da entrevista semi-estruturada que nortearam o desenvolvimento do presente estudo. Em seguida, na parte de recomendações, faz-se algumas considerações sobre novos estudos que poderão ser desenvolvidos a partir dos resultados da presente pesquisa.

6.1 – Conclusões.

O objetivo geral deste trabalho foi estudar as políticas de recursos humanos para os servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão da UFSC, sob percepção de seus dirigentes. De modo mais específico, buscou-se identificar as principais políticas de recursos humanos e seus processos; identificar as principais características da carreira profissional dos servidores técnico-administrativos, com base no mérito; identificar os principais incentivos para o desempenho das atividades dos servidores técnico-administrativos da UFSC; identificar como são preparados os dirigentes para as chefias acadêmicas e administrativas na UFSC e como as políticas de recursos humanos da UFSC, influenciam na gestão universitária. No que se refere à metodologia da pesquisa adotada, este estudo caracterizou-se como um estudo de caso, com abordagem qualitativa. Logo após a apresentação dos resultados da pesquisa e da análise da mesma foi possível traçar algumas considerações e recomendações de ação tanto para as instituições e outros meios que disponibilizam informações, quanto para as empresas ou administradores usuários dessas pesquisas.

Os dirigentes, entre eles, os servidores técnicos, docentes e outros administradores, representam a base de sustentação da instituição, por isso, precisam ser orientados por meio de políticas e princípios que lhes garantam o contínuo desenvolvimento profissional e pessoal, para que estejam motivados e preparados para o desempenho das atividades diversas, contribuindo para a melhoria da qualidade final na instituição. Para Meyer Jr (1993) a Gestão de Recursos Humanos serve para “conduzir racionalmente as relações entre indivíduos e trabalho que deve executar, ambiente de trabalho, grupo de trabalho, chefes, empresas, comunidade social e os problemas que dela se originam, encontrando soluções adequadas” e ele entende que “a função de pessoal é a que se interessa pela procura, desenvolvimento, remuneração, integração e manutenção do pessoal de uma organização”.

É indispensável contar com pessoal preparado de modo apropriado e contar com princípios capazes de atender as peculiaridades da instituição. Tais conclusões reforçam a importância de se aprofundar, cada vez mais, os estudos relativos à gestão das pessoas que trabalham nas instituições universitárias. Sob esta perspectiva e com o objetivo de responder ao grande problema de pesquisa, fixamos nos dados coletados. Assim, sob a ótica dos informantes-chave a política não existe e sendo assim não há incentivo para os que querem trabalhar. Partindo do pressuposto de que as organizações são movidas por pessoas, é inadmissível pensar que é possível gerir qualquer instituição sem o devido investimento em seu pessoal. Pessoas desmotivadas para o trabalho ou que não vêem no horizonte algum lugar para onde caminhar, certamente bloquearão qualquer tentativa de crescimento da organização. O que falta, no serviço público, e conseqüentemente nas universidades, é definir exatamente para onde se quer caminhar. Qual o ponto de chegada.

Ainda, cria-se uma cultura dentro da instituição. Negativamente, pois não existe capacitação do corpo técnico e administrativo, permanentemente, face ao uso de novas tecnologias. Confusão entre amigos e capacidade de desenvolvimento da função, porque normalmente é esta idéia que prevalece mesmo na fraca avaliação que a UFSC possui. Mesmo na atual situação em que a quase totalidade das decisões depende dos docentes administradores, elas se baseiam na preparação feita pelos técnicos. Se os servidores forem capacitados e incentivados a gestão ficará muito mais fácil. Uma boa política de RH facilita o desenvolvimento de toda gestão administrativa. Avaliando para buscar possíveis saídas para dificuldades nas áreas de gestão. Há um reflexo direto sobre a motivação das pessoas.

Ainda falta muita ação. O DRH ainda ouve pouco os servidores. Muitos precisam ser capacitados e qualificados em especificidades do próprio setor e outros se capacitam para não usar na instituição. Fazendo com que grupos motivados puxem alguns trabalhos e outros não. Em muitos lugares existem grupos em busca de objetivos e alcançando metas. Por outro lado, você vê reunião de grupos desmotivados, que só ficam em rodinhas, batendo papo e falando das pessoas, porque não devem ter nada para fazer nos setores e acabam vindo para estes locais para certos debates. A política de recursos humanos não bem definida gera estes dois extremos. Muitas coisas não dependem somente do DRH. Os servidores podem participar mais e se envolver mais. Os incentivos por parte do governo federal ainda são poucos.

Então, acredita-se que possibilitar aos servidores técnicos e seus dirigentes mais informações, treinamento, capacitação, cursos, palestras, eventos em geral, pode melhorar a gestão universitária na UFSC. As grandes mudanças sociais deste início de século XXI vêm sendo provocadas pelo avanço tecnológico que tem interferido nos diversos processos da atividade humana, mas a conscientização da

sociedade dos efeitos do desenvolvimento ocorre de forma lenta e as adaptações necessárias não acontecem com o mesmo ritmo. Seria necessário ou mais prudente administrar menos a tecnologia e mais as pessoas ou os processos.

Os resultados analisados e interpretados demonstram claramente, na percepção dos informantes que: assim como os dinossauros não se adaptaram as novas condições e constantes mudanças do mundo e desapareceram, o mesmo pode estar acontecendo com muitas universidades públicas. Seu modelo é robusto, pesadas, caras e pouco flexíveis e em muitos casos não conseguem se adaptar agilmente como as mudanças requeridas pela sociedade.

Não cabe aqui discutir se as regras existentes são boas para alguma parte do serviço público, mas apenas registrar que no caso específico das universidades públicas e suas regras para as políticas de recursos humanos estão particularmente equivocadas. O reitor que tentam fazer uma gestão correta e com eficiência para beneficiar a instituição, bater de frente com restrições administrativas que simplesmente paralisar sua administração, com incontáveis prejuízos para sua carreira. Pensa-se em empresas como máquinas que podem ser consertadas por alguém, reprojeta por alguém, reorganizadas por alguém ou, de alguma forma, mudadas por alguém. Este é um conceito equivocado, as empresas são sistemas vivos, comunidades humanas, entenderão que não podem ser mudadas por uma só pessoa. Controla-se carros, não famílias. Reforçar-se a idéia: não se pode controlar uma organização da mesma maneira que se controla uma máquina. Esses são os hábitos de nossa linguagem, o hábito de nossa forma de organizar e gerenciar, e esses são as coisas que levam muito, muito tempo para mudar. Organizações cada vez mais mecânicas. Consertar máquinas quebradas, ao contrário de um sistema vivo, que tem de curar-se a si próprio.

A compreensão real e profunda de como as pessoas aprendem e, principalmente, como desenvolvem processos mentais pelos quais passamos durante as várias fases da vida. O tempo é o desafio mais imediato; é aquele que mais diretamente diz respeito as pessoas. O tempo não mudou. O que mudou foi nossa maneira de organizar e estabelecer prioridades. Não é que não temos tempo. Organizamos nossa vida de tal forma que perdemos a oportunidade de relaxar, conversar, refletir – fazer todas as coisas que os seres humanos sempre consideraram essenciais para manter seu equilíbrio na vida. A semente do crescimento é a paixão e a imaginação. Todo mundo está ocupado obedecendo a ordens e tentando agradar ao chefe.

Vale destacar que: ter crença e valor no que você deseja; exercer um mundo novo nas empresas e a importância das relações é um fator determinante nos momentos atuais. A vida é um encadeamento de relações; aperfeiçoamento contínuo. A busca permanente de algo novo; compromisso com a verdade é o caminho para o aperfeiçoamento e a qualidade das relações; a vida se manifesta através da diversidade; combate a preconceitos e estereótipos; a busca da beleza, enquanto aspiração da alma, da mente e do corpo, deve estar liberta de preconceitos e manipulações; empresa, como agente de transformação social; a empresa é um dinâmico conjunto de relações. Seu valor e perpetuação estão ligados a sua capacidade de contribuir para o aperfeiçoamento da sociedade; a razão de ser é promover o bem estar; a relação harmoniosa e agradável do indivíduo consigo e com seu corpo; a relação empática, bem sucedida, prazerosa de um indivíduo com outro e com seu mundo é uma dinâmica decorrente da interação dessas relações e que as pessoas precisam mentalizar a necessidade de uma aprendizado contínuo.

6.2 – Recomendações.

A recomendação inicial relaciona-se, acima de tudo, à esperança de que este estudo possa conduzir a realidade de muitos outros neste campo, tende em vista sua relevância social, assim com seus aspectos metodológicos. Porque o objetivo foi explorar um assunto que é bastante debatido na literatura e por pesquisadores e também por ter apenas abrangido algumas e não todas as variáveis.

O estudo evidenciou que não pode permanecer esta passividade coletiva quanto à criação de novas políticas de recursos humanos, como se isso não apresentasse repercussões sobre as demais pessoas e sobre a qualidade do trabalho e de vida dentro da instituição. Neste sentido, uma outra recomendação é a de que o poder público federal possa a luz dos resultados da pesquisa apresentados anteriormente, utilizar o potencial de conhecimento que existe dentro das universidades para estimular o desenvolvimento das pessoas e tentar trazê-las à nova realidade.

É necessário também, no contexto do debate sobre os aspectos da administração de recursos humanos, reavaliar e repensar os critérios sobre os quais repousam as transferências de recursos financeiros para os órgãos de recursos humanos dentro da instituição. O estudo foi realizado apenas com alguns dirigentes da área administrativa, logo, deve acontecer nova pesquisa buscando a percepção de outros dirigentes e até quem sabe em uma nova área de estudo.

Recomenda-se para trabalhos futuros a realização de um estudo que busque a investigação de novas diretrizes claras sobre os servidores técnico-administrativos em universidades. As universidades têm que se preparar para novos desafios, principalmente, dar maior atenção à gestão de pessoal, no sentido de propiciar

condições adequadas para que elas desenvolvam suas funções de maneira harmoniosa e eficaz, num clima de colaboração mútua.

Observando-se os resultados obtidos, nota-se a necessidade de estudos sobre a importância de um tratamento igualitário no momento de estabelecer as normas e os incentivos que nortearão a vida das pessoas na instituição. Um diálogo franco e direto entre os colaboradores, para que a transparência e o respeito mútuo permitam que ambas as partes revelem seus compromissos com as prioridades da instituição.

Além disso, recomenda-se estudos que identifique novos desafios para as políticas de recursos humanos frente a globalização. Que crie oportunidade para as pessoas continuarem aprendendo. Que proponha mudanças no sistema brasileiro de Mão de obra, para que ela seja qualificada, ganhando-se muito e não servindo de escravo. Que os orçamentos públicos, que estão muito longe da formação de capital humano, sejam cumpridos de acordo com o que estabelece a Constituição Federal e Estadual. Estudos que busque moral e civismo para olhar melhor as mudanças. Ainda, investigações de como devemos caminhar pela igualdade de oportunidade e isto passa por educação, saúde e depois pelo emprego.

7 – REFERÊNCIAS

AGUIAR, Maria Aparecida Ferreira de. **Psicologia aplicada à administração: uma introdução a psicologia organizacional**. 18. ed. São Paulo: Atlas, 1980.

AGUILAR, Francis J. **A ética nas empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1996.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de; FRANÇA, Ana Cristina Limongi. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito de qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n. 2, p.40-51, abr./jun. 1998.

ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão de. Estratégias de recursos humanos e competitividade. In: VIEIRA, Marcelo M. F.; OLIVEIRA, Lúcia Maria B. **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. Atlas: São Paulo, 1999. p. 215-237.

AQUINO, Cleber Pinheiro de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

BOLGAR, Paulo Henrique. **Princípios do capital humano: como desenvolver e reter talentos**. Disponível em : <http://www.rh.com.br> Acesso em: 07 nov. 2001.

BÚRIGO, Carla Cristina Dutra. **Qualidade de vida no trabalho: dilemas e perspectivas**. Florianópolis: Insular, 1997.

CALADO, Sônia Maria Rodrigues. Feedback de pares como ferramenta estratégica. In: Milkovich, George T. e BOUDREAU, John W. (Org.). **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 250-283.

CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996a.

CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade? **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.36, n. 1, p. 13-20, jan./mar. 1996b.

CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: UNESP, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Como transformar RH (de um centro de despesas) em um centro de lucro**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.

COELHO, Willyans Garcia. **Capacitação de seres humanos**: o desafio das empresas brasileiras. Disponível em: <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 03 set. 2001.

COSTA, Tânia Maria Zambelli de Almeida. **Desenvolvimento**. Disponível em : <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 03 set. 2001.

CUNHA, Antônio Luiz. **A Universidade temporã**: da colônia à era de Vargas. 2.ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: F. Alves, 1986.

DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**: uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.

DRUCKER, Peter. **Inovação e espírito empreendedor**: práticas e princípios. São Paulo: Pioneira, 1986.

FERREL, O. C. **Ética empresarial**: dilemas, tomadas de decisões e casos. 4 ed. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso. 2001

FINGER, Almeri Paulo. Construindo uma Universidade. In: **Temas de administração universitária**. Florianópolis: EDUFSC, 1991.

FINGER, Almeri Paulo. **Gestão de universidades**: novas abordagens. Curitiba: Champagnat, 1997.

FLEURY, Maria Tereza; FISCHER, Rosa Maria. Relações de trabalho e políticas de gestão: uma história das questões atuais. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4, p. 5-15, out./dez. 1992.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Aprendendo a mudar – aprendendo a aprender. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 30, n. 3, p. 5-11, jul./set. 1995.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GADE, Christiane. **Psicologia do consumidor**. São Paulo: EPU, 1980.

GIL, Antônio Carlos. **Administração de recursos humanos**: um enfoque profissional. São Paulo: Atlas, 1994.

GRILLO, Antônio N. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

GRILLO, Antônio N. **Gestão de pessoas**: princípios que mudam a Administração Universitária. Florianópolis: [s. n.], 2001.

JACOMINO, Dalen. Você é um ético. Disponível em : http://www.centroatl.pt/edigest/edicoes2000/ed_set/ed71cef-vidap1.html Acesso em: 03 dez. 2001.

JANOTTI, Aldo. **Origens da universidade**: a singularidade do Caso Português. 2. ed. São Paulo: USP, 1992.

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

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de Desempenho**. São Paulo: Atlas, 1992.

LUDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MARINAKIS, Andrés E. A participação dos trabalhadores nos lucros e resultados da empresas no Brasil: um instrumento para acelerar a reestruturação necessária. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 4, p. 56-64, out./dez.1997.

MARTINS, Rogério. **Benchmark de pessoas**: uma estratégia de desenvolvimento pessoal. Disponível em : <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 03 set. 2001.

MATOS, Francisco Gomes de; CHIAVENATO, Idalberto. **Visão e ação estratégica**. Makron Books: São Paulo. 1999.

MENDONÇA, Luís Cavaleira de. **Participação na organização: uma introdução aos seus fundamentos, conceitos e formas**. São Paulo: Atlas, 1987.

MEYER, Victor Jr. A busca da qualidade nas instituições universitárias. **Enfoque**, Rio de Janeiro, v.10, p.18-21, set. 1993.

MILKOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

NAZAR, Rute. **Banco de talentos**: a estratégia empresarial para Gestão de Pessoas. Disponível em : <http://www.rh.com.br>. Acesso em: 03 set. 2001.

OLIVEIRA, Marco Antônio de. **Gerente alto-astral**: anedotas para fazer pensar. Gente: São Paulo. 1996.

PEIXOTO, Paulo. **Gestão estratégica de recursos humanos para a qualidade e produtividade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1995.

REGIS, Rachel; MOGGI, Jair. **O despertar da empresa brasileira**. São Paulo: Cultrix, 1994.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Fernando Cesar A.; CARPINETTI, Luís Cesar R.; GONÇALVES, Marilson Alves. Contribuições de recursos humanos para a competitividade em qualidade: estudos de casos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 1, n. 3, p. 121-140, set./dez., 1997.

SANTOS, Carlos Pessoa dos. A fábula do peão. Disponível em : <http://www.abrhnacional.org.br/artigos.htm>. Acesso em: 11 dez. 2001.

SARTOR, Vicente Volnei de Bona. **Reforma administrativa do aparelho do estado**. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cortez, 2000.

SIMÕES, Edda A. Q.; TIEDEMANN, Klaus B. **Temas básicos de psicologia: psicologia da percepção**. São Paulo: EPU, 1985.

TOLEDO, Flávio de. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

TOLFO, Suzana da Rosa. **Motivação para o trabalho: o caso dos servidores técnicos administrativos da UFSC**. Florianópolis, 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

TOLFO, Suzana da Rosa, PICCININI, Valmíria Carolina. **Inovação e políticas de recursos humanos em empresas dos setores metal-mecânico e da construção civil do RS**. Campinas: UNICAMP, 2000a.

TOLFO, Suzana da Rosa. **Macrotendências de organização do trabalho e possibilidades de crescimento humano: práticas, limites e perspectivas em uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina**. Porto Alegre, 2000b. Tese (Doutorado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

THOMAS, Jean. Competência (s) e qualificação profissional. **Revista de Associação Portuguesa de Profissionais em Sociologia Industrial, das organizações e do Trabalho**, v.38, n. 2, p. 179-194, 1996.

VAHL, T. R. Algumas Reflexões sobre a Política de Educação Superior no Brasil. In: SEMINÁRIO LATINO AMERICANO DE LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE, 1., 09-11, dez. 1986. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1987. p. 27-38.

VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

WERTHER JR, William B.; DAVIS, Keith. **Administração de pessoal e recursos humanos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

ZACCARELLI, Sérgio Batista. Administração de recursos humanos na universidade. In: SEMINÁRIO LATINO AMERICANO DE LIDERANÇA E ADMINISTRAÇÃO NA UNIVERSIDADE, 1., 09-11, dez., 1986. **Liderança e administração na universidade**. Florianópolis: OEA-UFSC, 1987. p. 85-91.

YUKI, Noêmia Ogasawara. **Inovação tecnológica e desenvolvimento de recursos humanos**: um estudo de caso sobre o impacto do sistema gerencial da qualidade total no sistema de desenvolvimento de Recursos Humanos. Florianópolis, 1994. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

8 - BIBLIOGRAFIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, São Paulo, v.27, n. 4, p.16-29, out./dez. 1992.

ALBUQUERQUE, Roberto Cavalcanti de. Reconstrução e reforma do Estado. In: VELLOSO, João Paulo dos Reis (Coord. [et al]). **Governabilidade e Reformas**. Rio de Janeiro: José Olympio, 1995.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Cultura organizacional e atitudes contrárias a mudanças tecnológicas**: um estudo de caso em empresa estatal. Florianópolis, 1996. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

AMBONI, Nério. **Liderança, comunicação e clima organizacional**: um estudo comparativo dos Centros e Departamentos de Ensino da Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 1986. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

BALDRIDGE, V. J. et al. **Estruturación de políticas e liderazgo efectivo en la educación superior**. México: Noema, 1982.

BÉLANGER, L. Et. Al. **Gestión stratégique et operationelle des ressources humaines**. Paris:Ed. Gaetan Morin, 1993.

BERNNETT, P. D.; KASSARJIAN, H. H. **O comportamento do consumidor**. São Paulo: Atlas, 1980.

BISPO, Patrícia. Benefícios: uma escolha do funcionário. Disponível em : <http://www.rh.com.br> Acesso em: 19 nov. 2001.

BORGES, Antônio Cesar G. As universidades e as reformas. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 29 mar. 1996. Tendências/Debates.

BRASIL. Decreto Lei n. 200, de 25 de fevereiro de 1967.

BRASIL. Lei 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas Federais. **Diário Oficial da União**, Brasília, 12 dez., 1990, seção I, p. 23.935-46.

BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CARVALHO, Antônio Vieira de. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.

CASTRO, Altino Carlos de. **Administrando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. São Paulo: Makron Books, 1992.

CASTRO, Altino Carlos de. A reformulação do estado brasileiro. **ENAP/Cadernos. Reforma do Estado**, Brasília, v.2, n.4, dez. 1994.

CASTRO, Altino Carlos de. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para administração participativa**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CLANLAT, Jean-Francois. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.32, n. 3, p. 68-73, jul./ago. 1992.

COSTA, Maristela Turati. **Concepções dos executivos de RH sobre o desenvolvimento gerencial e desenvolvimento de recursos humanos: um estudo de multicasos**. Florianópolis, 1993. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina. 1993.

DRUCKER, Peter F. **Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudanças**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

FLANNERY, Thomas P. **Pessoas, desempenho e salários: as mudanças na forma de remuneração nas empresas**. São Paulo: Futura, 1997.

FARAH, Marta Ferreira Santos. Reconstruindo o estado. Gestão do Setor Público e Reforma da Educação. **Planejamento e políticas públicas**. Brasília, IPEA, n.11, p.189-236, jun./dez. 1994.

HAX, A.; MAJLUF, N. **Gestión de empresa com una vision estratégica**. Chile: Dolmen, 1995.

LIMA, Maria do Carmo ferreira. **Mudança no trabalho. E agora, o que faço?** Disponível em : <http://www.rh.com.br> Acesso em: 07 nov. 2001.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Avaliação de desempenho.** São Paulo: Atlas, 1994.

MARTINS, Roberto Antônio; TOLEDO, José Carlos de. Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v.33, n. 2, p.52-59, abr./jun. 1998.

MICKLELHWAIT, John. **Os bruxos da administração:** como se localizar na babel dos gurus empresariais. Rio de Janeiro: Campus. 1998.

MOLLER, Claus. **O lado humano da qualidade:** maximizando a qualidade de produtos e serviços através de desenvolvimento de pessoas. São Paulo: Pioneira, 1992.

NEVES, Jorge Alexandre. **Qualificação para o trabalho em uma economia Pós-Industrial.** Disponível em : <http://www.rh.com.br> Acesso em: 07 nov. 2001.

OIT. **Formación y trabajo:** de ayer para mañana. Montevideo: OIT/Cintefor, 1996.

OIT. **Informe sobre el empleo en el mundo 1998/1999.** Empleabilidad y mundialización – papel fundamental de la formación. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo, 1999.

PEREIRA, Antônio Garcia... [et. al.]. **Globalizações:** novos rumos no mundo do trabalho. Florianópolis: Ed. da UFSC. 2001.

RESENDE, Enio J. **É preciso mudar o discurso em recursos humanos.** 3. ed. São Paulo: Summus, [1989?].

RIZZATTI, Gerson. **Análise de fatores significativos do clima organizacional da Universidade Federal de Santa Catarina:** contribuição para implantação do programa de qualidade. Florianópolis, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina.

RODRIGUES, Francisco Flavio de Araujo; SILVA, Neise Freitas; KEITZ, Sonia. **Administração de pessoal e recursos humanos.** Rio de Janeiro: SENAC, 1996.

RODRIGUES, Suzana Braga; CUNHA, Miguel P. (Org.). **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas: uma coletânea luso-brasileira.** São Paulo: Iglu. 2000.

SECULA, A. F. **Personal administration and human resources management.** New York: John Wiley & Sons, 1976.

SGUISSARDI, Valdemar (org.). **Avaliação universitária em questão: reformas do estado e da educação superior.** Campinas: Autores Associados, 1997.

SHEIN, Edgar H. **Organizational culture and lidership.** San Francisco: Josey-Bass Publishers, 1992.

SILVA, Fernando Antônio. **Administrando pessoas: reflexões do cotidiano de um executivo de recursos humanos.** São Paulo: Negócios Editora, 1996.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem: relatos do sucesso das grandes empresas.** São Paulo: Futura. 1997.

STOFFEL, Inácio. **Administração do desempenho: metodologia gerencial de excelência.** Florianópolis: Perspectiva, 1997.

TOLEDO, Flávio de. **O que são recursos humanos.** 8. ed. São Paulo: Brasiliense, 1991.

TOLFO, Suzana da Roda; PICCINI, Valmíria Carolina; As melhores empresas para trabalhar no Brasil e a qualidade de vida no trabalho: disjunções entre a teoria e a prática. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 1, p. 165-193, jan./abr. 2001.

VERGARA, Silvio Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

VERSIANI, Ângela França. A identidade gerencial no contexto da globalização econômica: perspectivas e dilemas. **Revista Brasileira de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 9, p. 05-27, set. 1995.

VIANNA, Marco Aurélio *et al.* **Recursos humanos: excelência d idéias, práticas e ação.** Rio de Janeiro: Quartet, 1994.

VIEIRA, Marcelo Milano Falcão e OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. **Administração contemporânea**. São Paulo: Atlas, 1999.

WOOD Jr., Thomaz. Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ZARIFIAN, Philippe. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.

APÊNDICE – ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: POLÍTICAS E GESTÃO INSTITUCIONAL

Florianópolis, 13 de maio de 2002.

Prezado Diretor,

Buscando aprofundar meus conhecimentos na área de gestão universitária, estou realizando o Curso de Mestrado em Administração, no Programa de Pós-Graduação em Administração – CPGA, da UFSC. A parte final do curso configura-se na elaboração de uma Dissertação. Objetivando contribuir com a nossa e outras instituições, proponho-me a realizar um estudo sobre **“qual a percepção dos dirigentes da UFSC, sobre as políticas de recursos humanos para os servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão universitária”**, o qual foi aprovado por uma Banca Examinadora, conforme ata de Defesa de Projeto de Dissertação, datada de 07 de janeiro de 2002, sob o título **“As políticas de recursos humanos para os servidores Técnico-Administrativos e suas influências na gestão da UFSC”**.

Para viabilizar o estudo, peço sua valiosa contribuição para que juntos possamos responder a presente pesquisa. Onde pretendo identificar e descrever a percepção dos dirigentes da UFSC sobre o tema proposto. O qual você está sendo escolhido como informante-chave para esta pesquisa.

Por Favor, gostaria de marcar uma entrevista conforme a disponibilidade do seu tempo, para que esse pesquisador possa aplicar as perguntas e assim proceder outros comentários durante a mesma.

Aproveito o momento para agradecer sua colaboração com esta pesquisa. Os resultados poderão contribuir para a melhoria das nossas instituições, bem como, rever suas estratégias de gestão de recursos humanos e de gestão universitária.

Atenciosamente,

Contato:

E-Mail – jofr@zipmail.com.br ou joseber@reitoria.ufsc.br

Fones – Com. 48-331.9583 – Cel. 48-9962.0548

Endereço – Rua Padre Paulo Bratti, 78 – CEP. 88.040-070 - Pantanal – Florianópolis
– SC – Brasil.

José Francisco Bernardes

Mestrando

Entrevista

1º. Bloco: DADOS GERAIS.

1) sexo () 1 – Masculino 2 - Feminino

2) Faixa etária:

() até 30 anos

() de 31 até 40 anos

() de 41 até 50 anos

() mais de 51 anos.

3) Escolaridade: () 1 – Ensino fundamental completo

2 – Ensino médio completo

3 – Ensino superior completo

4 – Ensino superior incompleto

5 – Pós-Graduação em nível de especialização

6 - Pós-Graduação em nível de Mestrado

7 - Pós-Graduação em nível de Doutorado

8 - Pós-Graduação em nível de Pós-Doutorado

4) Tempo de serviço na UFSC:

() até 10 anos - () até 20 anos – () mais de 20 anos

5) Total de tempo (somatório) que exerce função de dirigente na UFSC:

() até 5 anos – () até 10 anos – () até 15 anos – () mais de 15 anos

6) Tipo de chefia que você exerce:

() Reitor;

() Vice Reitor;

() Diretor de Centro;

() Diretor de Departamento;

() Coordenador;

() Pró-Reitor;

() Diretor de Divisão;

() Chefe de Seção ou expediente;

() Outros.

7) Categoria funcional:

() Servidor Técnico-Administrativo - STA

() Servidor Docente - SD

8) Carga horária semanal:

() 20 horas

() 30 horas

() 40 horas

() Dedicção exclusiva

2º. Bloco: Identificar as principais características da carreira profissional dos servidores da ufsc, com base no mérito.

2.1 – Com relação à Avaliação de Desempenho, como você avalia a Política de Recursos Humanos da UFSC?

2.2 – Você poderia relacionar cinco características principais da Avaliação de Desempenho?

2.3 – Na sua opinião, a Avaliação de Desempenho, é uma das maneiras de incentivar os servidores?

2.4 – Na sua percepção como os servidores deveriam buscar a Carreira baseada no Mérito? Cite algumas alternativas do por que.

2.5 – Na sua opinião, a UFSC oferece condições para os servidores desenvolverem uma carreira sólida?

2.6 – Na UFSC, os servidores técnicos, necessitam de uma carreira melhor definida?

2.7 – A política de incentivo a carreira profissional desenvolvida pelo atual governo federal é estável e condizente com as necessidades dos servidores das universidades?

2.8 – Em termos gerais, na sua opinião, o que você comentaria sobre os servidores da UFSC?

Assinale quantas alternativas lhe parecer verdadeira:

- () Os servidores gostam de trabalhar;
- () Os servidores evitam o trabalho;
- () Os servidores assumem responsabilidade individuais;
- () Os servidores evitam responsabilidades;
- () Os servidores tomam decisões sozinhos;
- () Os servidores são auto-suficiente em seu trabalho;
- () Os servidores necessitam de alguém que controle seu trabalho;
- () Os servidores zelam pela imagem da UFSC;
- () Os servidores conservam o patrimônio da UFSC;
- () Outras. Quais? _____

3º. Bloco: A identificação dos principais incentivos para o desempenho das atividades dos servidores técnico-administrativos da UFSC.

3.1 – A Política de Recursos Humanos da UFSC, tem oferecido condições aos servidores, para melhorar permanentemente suas atividades?

3.2 – No seu entendimento, quais seriam os melhores incentivos para que os servidores da UFSC melhorassem suas atividades? Cite alguns:

3.3 – No que se refere a licença para capacitação e aperfeiçoamento, o plano deste tipo de incentivo desenvolvida na UFSC, está coerente com as necessidades dos seus servidores?

3.4 – Muitos servidores desejam desenvolver uma Carreira Profissional que seja compatível com os seus anseios de realização pessoal e profissional. Em sua percepção, a UFSC tem oferecido incentivos para esta realização?

3.5 – Na sua concepção, eventos culturais, treinamentos, palestras, cursos, seminários e congressos são formas de incentivos que ajudam a desenvolver o potencial dos servidores da UFSC?

3.6 – As Instituições devem estar constantemente preocupadas em oferecer novos desafios para as pessoas. Neste sentido, no que o plano de incentivos da UFSC, esta contribuindo para a melhoria da gestão universitária na UFSC? Cite alguns tópicos:

3.7 – Quanto ao processo decisório na UFSC, deveria haver mais participação por parte dos servidores?

3.8 – Com a atual Política de Recursos Humanos oferecida pelo governo federal, as universidades poderão reter os bons profissionais?

3.9 – Com respeito ao atual plano de incentivo, oferecido pelo governo federal, as universidades poderiam oferecer algo mais?

4º. Bloco: Identificar como são preparados os dirigentes para as chefias acadêmicas e administrativas.

4.1 – Na sua opinião, os dirigentes da UFSC estão preparados para liderarem os processos em busca dos objetivos projetados pela instituição?

4.2 – Na atual Política de Recursos Humanos da UFSC, não existe programas específicos para a preparação de dirigentes. No seu entender, com o que um programa de preparação dos dirigentes deveria se preocupar? Cite algumas alternativas:

4.3 – Com respeito ao comportamento das chefias da UFSC, você concorda com o atual processo de avaliação dos dirigentes?

4.4 – Qual a sua opinião, sobre o seguinte assunto:

“As chefias devem ser assumidas por todos os servidores, independente de sua categoria funcional”.

4.5 – Você entende que os dirigentes em geral deveriam participar mais dos processos de desenvolvimento das políticas de rh da ufsc:

4.6 – Você poderia contribuir apresentando aspectos em relação à resistência as mudanças no modo de gerenciar a UFSC?

4.7 – Na sua opinião, cite as dificuldades mais freqüentes enfrentadas pelos gestores universitários?

4.8 - Como você vê o futuro dos gestores em universidades públicas federais, frente a atual Política de Recursos Humanos do governo federal? Comente em tópicos, possíveis melhorias:

4.9 – Quais fatores, podem ser apontados como prejudiciais para um melhor desempenho do seu setor?

- () Quantidade excessiva de trabalho;
- () Falta de treinamento específico;
- () Programação de trabalho inadequada;
- () Ordens e contra ordens;
- () Utilização inadequada de materiais, equipamentos e instrumentos;
- () Falta de materiais, equipamentos ou instrumentos;
- () Falta de informações precisas, completas e amplas sobre o trabalho executado;
- () Outros. Quais? _____

4.10 – Quais fatores você apresentaria para a melhoria da Gestão Universitária na UFSC?

5º. Bloco: No seu entender as políticas de recursos humanos para servidores Técnico-Administrativos da UFSC, influenciam na gestão universitária?

Muito obrigado por sua colaboração!

Fico muito agradecido por você ter contribuído para o meu desenvolvimento acadêmico, profissional e científico.

Obrigado.

José Francisco Bernardes