



VII COLOQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN UNIVERSITARIA EN AMÉRICA DEL SUR

"Movilidad, Gobernabilidad e Integración Regional"

Mar del Plata, Argentina

29 de Noviembre al 1º de Diciembre de 2007



ÁREA TEMÁTICA – AVALIAÇÃO E CREDENCIAMENTO

Autora: Ângela Cristina Correa.

Título: Um olhar reflexivo à dimensão políticas de pessoal das IFES por meio do Programa de Auto-avaliação Institucional da UFSC.

Resumo

Este estudo propõe um olhar reflexivo à dimensão políticas de pessoal das instituições federais de ensino superior (IFES), por meio do Programa de Auto-avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (PAAI/UFSC). Caracteriza-se como um estudo qualitativo, de caráter exploratório. As técnicas de pesquisa utilizadas foram a triangulação e a análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa documental demonstram que houve um aperfeiçoamento nas políticas governamentais para os Servidores técnico-administrativos das universidades federais por meio de um plano de incentivo à qualificação. Também apontam que não há uma distinção das atividades acadêmicas e gerenciais e uma cultura instaurada em que os servidores docentes assumem ambas atividades, o que causa sobrecarga de trabalho para os mesmos. Paralelamente, observa-se que historicamente os servidores técnico-administrativos (STA's), não foram preparados e motivados para assumir atividades de gerenciamento, o que ocasionou o seu despreparo para exercer estas funções. Verifica-se também que não há um plano de carreira com concursos internos acompanhado de um programa de qualificação/capacitação dos STA's para atividades de gestão. Estas dificuldades geram insatisfação por parte dos três segmentos objeto de avaliação: gestores, docentes e servidores técnico-administrativos. Os resultados ressaltam a importância de uma política de pessoal corporativa dinâmica e sistêmica, integrado ao planejamento institucional, a qual deve articular de forma dual e complementar, os objetivos e metas institucionais com os desejos e necessidades dos servidores. Também sugerem a relevância de um programa de sensibilização que promova uma mudança na cultura organizacional. Consta-se que houve um avanço no modelo de gestão estratégica das IFES ao incluir nos seus objetivos organizacionais ao desenvolvimento articulado e indissociado das atividades de ensino, pesquisa, extensão a dimensão gestão. Um estudo mais aprofundado deverá ser realizado, com o propósito de reavaliar se o desempenho das atividades que envolvem gerenciamento administrativo devem

continuar concentradas nos servidores docentes, Ou se o modelo de gestão deverá contemplar duas carreiras, a acadêmica e a gerencial.

Palavras-chave: Avaliação, universidade, recursos humanos.

1.Introdução

A avaliação institucional das Instituições de Ensino Superior proposta pelo Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), constitui-se de dois subsistemas de análise: a avaliação interna e a avaliação externa. Para a avaliação interna das IES o SINAES instituiu um sistema de auto-avaliação, de caráter diagnóstico, formativo e regulatório.

O Programa de Auto-avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (PAAI/UFSC), segue as orientações e aos princípios do SINAES, e foi aprovado pela Comissão Nacional de Avaliação da Educação Superior (CONAES) e pelo Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP), em 22 de agosto de 2005 (Programa de Auto-avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina, 2005, p.7) .

De acordo com o Relatório do 1º Ciclo de Auto-avaliação da UFSC, o PAAI, em consonância com a missão institucional, tem como objetivo geral realizar a auto-avaliação institucional, com base nos princípios do SINAES, visando à melhoria da qualidade do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão da instituição. Mais especificamente, o que se propõe é:

- Promover ações de sensibilização para a efetiva participação de toda a comunidade no processo de auto-avaliação;
- Identificar as potencialidades e as fragilidades da instituição;
- Socializar as informações para subsidiar a tomada de decisões nas unidades e na instituição;
- Propor ações visando à melhoria da qualidade de ensino, pesquisa, extensão e gestão;
- Desenvolver um processo contínuo de auto-avaliação na UFSC, em ciclos bienais.

O PAAI/UFSC, seguindo as diretrizes do SINAES, compõe-se de dez dimensões: missão e perfil, políticas institucionais, responsabilidade social, comunicação, políticas de pessoal, organização e gestão, infra-estrutura, avaliação, políticas estudantis e sustentabilidade financeira.

A dimensão Políticas de Pessoal do PAAI/UFSC, caracteriza-se pelas políticas gerais de recursos humanos, de carreiras do corpo docente e corpo técnico-administrativo, seu aperfeiçoamento, desenvolvimento profissional e suas condições de trabalho. Os indicadores de conteúdo das políticas de pessoal são: recursos humanos, capacitação, planos de carreira, contratação e satisfação.

Este estudo propõe um olhar reflexivo à dimensão políticas de pessoal das instituições federais de ensino superior (IFES), por meio do Programa de Auto-avaliação Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina (PAAI/UFSC). A segunda seção deste artigo apresenta a revisão da literatura; a terceira seção os procedimentos metodológicos; a quarta seção a análise dos resultados; Finaliza-se com as considerações finais.

Revisão da literatura

Para JACKSON, (2000, tradução nossa), a questão chave não é se as universidades capacitam seu pessoal administrativo de uma maneira profissional, mas é o papel que desempenham na instituição. Duas questões necessitam ser respondidas: uma é em que medida a função de pessoal está sendo ou deve ser o mais próximo equivalente a linha de gerente. A outra é a extensão que o importante reconhecimento dado para o gerenciamento de recursos humanos está conduzindo os funcionários a um perfil profissional excelente ou está levando a um interesse maior por este assunto.

O estudo do autor supracitado aponta que em determinado nível as universidades reconhecem a importância das pessoas para o sucesso da instituição. O comentário que “*nosso funcionário são nossos recursos chave*” é freqüentemente ouvido e na maioria das vezes sincero. Entretanto, esta pesquisa sugeriu também que o reconhecimento dado à gerência de recurso humanos nas universidades pode ter tido mais impacto na escala dos fatores de que os gerentes sênior tipicamente valorizam no planejamento estratégico do que o papel que ele tem exercido como tal.

Procedimentos Metodológicos

Caracteriza-se como um estudo qualitativo, de caráter exploratório. Lakatos e Marconi (2002, p.140), definem pesquisa qualitativa ‘*como sendo aquela baseada na presença ou ausência de algumas qualidades ou características, e também na classificação de tipos diferentes de dada propriedade*’. Para Gil (1989, p. 45), *as pesquisas exploratórias têm como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, com vistas na formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores*.

Foram utilizadas duas técnicas de pesquisa para a coleta, análise e interpretação dos dados: a análise de conteúdo e a triangulação. Os agentes objetos de estudo foram os docentes e servidores técnico-administrativos (STA’s).

Utilizou-se o modelo de análise de conteúdo proposto por CORRÊA (2005), elaborado com base no suporte teórico de Bardin (1977), Krippendorff (1980), Trivinos (1987), Anger-Egg (1971), Minayo (1994) e Marconi e Lakatos ((1989 (Figura 1).

ANÁLISE DE CONTEÚDO

Avaliação qualitativa

ETAPAS

▣ Pré-análise:

- Leitura Flutuante
- Formulação dos objetivos
- Seleção material bibliográfico

▣ Escolha das unidades de análise

UNIDADES DE ANÁLISE POLÍTICAS DE PESSOAL IFES

- Políticas gerais governamentais e institucionais
- Perfil dos docentes e STA’s da UFSC
- Plano de carreira docente
- Plano de carreira dos STA’s

Para a análise e interpretação dos dados foram trianguladas informações da pesquisa documental com os dados objetivos e subjetivos provenientes da percepção da comunidade universitária. Os segmentos da comunidade universitária consultados foram os gestores, professores e STA's.

Colocar referência sobre triangulação de dados

A pesquisa documental constitui-se de informações internas (institucionais) e externas (governamentais). Os dados institucionais são oriundos de dois documentos: Subsídios ao Plano de Desenvolvimento Institucional 2004 e no Relatório de Gestão 2005. A legislação referente à política governamental para os docentes e STA's foram acessadas junto aos documentos institucionais supracitados. E, especificamente dados atualizados sobre a legislação governamental para os STA's foram coletados no site: mec.gov.br/canalcggp.

2.RESULTADOS

Nesta seção apresenta-se as dados referentes à Dimensão Políticas de Pessoal do PAAI/UFSC. O primeiro item desta seção apresenta os achados referentes à pesquisa documental, o segundo item os resultados referentes á percepção da comunidade universitária: dados objetivos e subjetivos. **Na seção final apresenta-se a triangulação destes dados, apontando as potencialidades e fragilidades das políticas de pessoal evidenciadas no PAAI/UFSC.**

2.1 PESQUISA DOCUMENTAL

Na análise documental são apresentados indicadores referentes às políticas gerais de pessoal (administração, organização e diretrizes estratégicas institucionais), ao perfil de recursos humanos (docentes e dos STA's), bem como o plano de carreira (leis, resoluções e portarias que normatizam o processo de admissão/contratação, estágio probatório, capacitação, qualificação, progressão funcional e avaliação do desempenho). As informações referentes às políticas de pessoal foram coletadas em dois documentos institucionais: no Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) 2005 a 2010 e no Relatório de Gestão 2005, os quais estão disponibilizados no site <http://www.reitoria.ufsc.br/pip/>.

O PDI apresenta um panorama geral das políticas de pessoal desdobrado em três itens: administração, organização e políticas propriamente ditas, para os professores e servidores técnico-administrativos (STA's), bem como diretrizes estratégicas institucionais para a implementação das mesmas, a seguir descritos:

a) Administração

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS), órgão executivo central, integrante da Administração Superior da Universidade, é a unidade responsável pelo gerenciamento dos recursos humanos da Universidade. A PRDHS tem por missão possibilitar que os servidores técnico-administrativos e os docentes da UFSC se tornem agentes de transformação social, por meio da implementação de políticas de desenvolvimento humano e social almejando a melhoria do nível da qualidade de vida no trabalho.

Integram-se a esta Pró-Reitoria: o Departamento de Desenvolvimento de Potencialização de Pessoas, que tem por objetivo coordenar processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional; o Departamento de Desenvolvimento e Administração de Pessoal, que tem por objetivo coordenar programas de administração de pessoal e gerenciamento do processo de

trabalho; o Departamento de Desenvolvimento de Atenção Social e à Saúde, que tem por objetivos: desenvolver políticas de promoção à saúde e à cultura.

b) Organização, Políticas e Diretrizes estratégicas

A política de qualificação profissional centra-se basicamente em dois núcleos, que fazem parte do Plano de Capacitação da UFSC:

- Educação Formal: destinado ao processo de formação do servidor em nível de educação básica a superior;
- Curso de Capacitação: destinado ao processo de formação do servidor em nível de capacitação, que utiliza ações de aperfeiçoamento e qualificação para o melhor exercício do cargo ou função.

Os afastamentos para formação dos servidores da UFSC em nível de graduação e pós-graduação têm como base as Resoluções nº 016/CUn/96 e nº 011/CUn/97, possibilitando também Licença de Capacitação.

A avaliação de desempenho e do estágio probatório dos servidores técnico-administrativos está em fase de reestruturação, diante das novas diretrizes instituídas pelo Ministério da Educação. Para os docentes, a avaliação está sendo regida por meio das Resoluções específicas informada posteriormente no item plano de carreira.

O dimensionamento da força de trabalho, instituído pelo Decreto nº 5825/06, tem por objetivo identificar e analisar quantitativa e qualitativamente a força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e a modernização dos processos de trabalho no âmbito da UFSC. A política de desenvolvimento desta IFES perpassa, também, pela ação da admissão da força de trabalho que se manifesta pelos concursos, seleção de contratação temporária de servidores docentes, reversão, cedência, cooperação técnica e redistribuição.

Algumas das Diretrizes Estratégicas elencadas no Plano de Desenvolvimento Institucional para a área de Recursos Humanos e áreas correlatas são: consolidar a política de desenvolvimento de recursos humanos; valorizar o programa de capacitação docente no âmbito da Educação Infantil, Básica e Técnica; analisar as resoluções inerentes à política de pessoal da UFSC; estimular as atividades de pesquisa; implementar programas que atendam as necessidades sociais da comunidade universitária; melhorar as condições de trabalho em toda a universidade e utilizar novas tecnologias de informação nas atividades administrativas.

c) Recursos Humanos

Nesta seção apresenta-se o perfil dos professores: titulação e regime de trabalho; produção científica e intelectual; mecanismos institucionais de apoio à produção pedagógica, científica, intelectual e cultural (programas, projetos e eventos). Descreve-se também o perfil dos STA's: níveis do quadro funcional, formação, regime de trabalho, entre outros. Para efeito de análise incluem-se também nesta seção informações relativas ao pessoal terceirizado.

c.1) Perfil dos Professores

a) Titulação e regime de trabalho

Os índices de qualificação do corpo docente estão muito acima da média brasileira e acima do requerido pela LDB, com 74,89% de seu contingente de docentes com doutorado (Tabela 1). A Instituição apresentou em 2005 um índice de qualificação do corpo docente¹ igual a 4,09 pontos, ratificando que a instituição mantém um alto índice

¹ Índice de Qualificação = $\frac{5D+3M+2E+G}{D+M+E+G}$

de professores qualificados, sendo predominante os professores doutores, com dedicação exclusiva e efetivos. A UFSC conta com a participação crescente de professores contratados como substitutos.

Tabela 1. Regime de Trabalho Professores do Ensino Superior em exercício.

Indicador	2005	2004	2003	2002	2001	Comparação 2004 / 2005		
						Indicador Esperado	Indicador Medido	Δ %
20h	94	95	91	98	92	→	→	-1,1
40h	84	88	100	104	122	→	↓	-4,5
DE	1.371	1.369	1.364	1.420	1.416	↑	→	0,1
Visitante	8	5	5	2	4	→	↑	60,0
Substituto	322	304	286	247	216	↓	↑	5,9
Total	1.879	1.861	1.846	1.871	1.850	↑	→	1,0

Fonte: Relatório de Gestão de 2005.

Verifica-se um decréscimo no número de professores efetivos no período de 2001 a 2005 (Tabela 1), que vem sendo suprido pelo incremento contínuo na contratação de professores substitutos.

b) Produção científica e intelectual

A Pró-Reitoria de Pesquisa (PRPe), mantém uma home-page (www.propesquisa.ufsc.br) com os dados de pesquisa e produção intelectual da UFSC, onde observa-se uma grande variabilidade na taxa de publicação indexada para as diversas áreas do conhecimento (cf. Tabela 2).

Tabela 2. Publicações

Indicador	2005	2004	2003	2002	2001	Comparação 2004 / 2005		
						Indicador Esperado	Indicador Medido	Δ %
Número de doutores efetivos	1.160	1.119	1.053	1.017	938	→	↑	3,7
Artigos publicados em revistas internacionais indexadas pelo ISI*	712	404	392	373	417	→	↑	76,2
Livros publicados e organizados por docentes	174	196	189	158	108	→	↓	-11,2
Capítulos de livros	273	345	336	367	281	→	↓	-20,9
Tradução de Livros	9	10	10	23	14	→	↓	-10,0
Trabalhos completos publicados em anais de congressos nacionais ou internacionais	681	1.365	1.325	1.524	3.425	→	↓	-50,1

Publicações	2005	2004	2003	2002	2001	Comparação 2004 / 2005		
						Indicador Esperado	Indicador Medido	Δ %
Trabalhos (resumos) publicados em anais de congressos nacionais ou internacionais *	2.632	2.446	2.036	3.257		→	↑	3,0
Patentes	49	23	1			↑	↑	113,0

* *Institute for Scientific Information*

Fonte: Relatório de Gestão de 2005.

Destacam-se o número de artigos publicados em revistas internacionais indexadas e o número de patentes (Tabela 5).

O *Departamento de Propriedade Intelectual* (DPI), vinculado à Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação, têm por funções apoiar a transferência de tecnologia, interna ou externamente, estimular e promover a proteção jurídica e a exploração econômica das criações intelectuais (Relatório de Gestão, 2005).

Tabela 3. Propriedade Intelectual e Patentes.

Categorias	Pedidos Perante o INPI			Análise Prévia no DPI		
	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Patente de Invenção	0	7	5	1	17	16
Patente de Modelos Utilidade	0	0	1	0	0	1
Registro de Desenho Industrial	0	1	0	0	1	0
Registro de Marcas	0	4	1	0	4	4
Registro de Programa de Computador	0	1	2	0	1	4
Certificado de Cultivar	0	0	0	0	0	0
Total	0	12	9	1	2	25

Fonte: Relatório de Gestão de 2005.

Apesar do aumento do número de registro de patentes (Tabela 3), a produção intelectual da UFSC, em relação ao alto índice de professores doutores, ratifica o indicador nacional de patentes, que é pouco significativo.

c.2) Perfil dos STA's

a) Níveis do Quadro Funcional

Apesar da UFSC ter a expectativa de acréscimo do quadro funcional nos três níveis, observa-se que houve um decréscimo nos níveis auxiliar e intermediário (Tabela 4).

Tabela 4. Nível dos Servidores Técnico-administrativos.

Indicador	2005	2004	2003	2002	2001	Comparação 2004 / 2005		
						Indicador Esperado	Indicador Medido	Δ %
Nível Auxiliar	280	292	273	295	311	↑	↓	-4,1
Nível Intermediário	1.877	1.920	1.824	1.854	1.846	↑	↓	-2,2
Nível Superior	785	786	764	753	729	↑	→	-0,1

Total	2.942	2.998	2.861	2.902	2.886	↑	↓	-1,9
--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	---	---	-------------

Fonte: Relatório de Gestão de 2005.

b) Formação dos STA's

No período 2001-2005 houve um aumento gradativo na qualificação dos STA's (Tabela 5).

Tabela 5: Escolaridade dos Servidores Técnico-administrativos

Indicador	2005	2004	2003	2002	2001	Comparação 2004 / 2005		
						Indicador Esperado	Indicador Medido	Δ %
Sem Escolaridade	1	1	3	3	3	↓	-	-
1º. Grau Incompleto	340	371	378	405	430	↓	↓	-8,4
1º. Grau Completo	424	405	432	501	549	↑	↑	4,7
2º. Grau Completo	1.033	1.044	998	932	871	↑	↓	-1,1
Superior Completo	1.144	1.177	1.050	1.061	1.033	↑	↓	-2,8
Total	2.942	2.998	2.861	2.902	2.886	↑	↓	-1,9

Fonte: PRDHS Relatório de Gestão (2005, p. 37)

Apesar do incremento na qualificação dos STA's verifica-se que ainda existe um número significativo de funcionários que não possui educação de nível superior. Predominam na instituição STA's com regime de trabalho de 40 horas, os quais representam 93,2% do total do quadro de servidores. A instituição adotou a estratégia de terceirizar serviços administrativos e de apoio, fato este que pode ser atribuído a diminuição do número de STA's de níveis de apoio e intermediário (cf. Tabela 4).

d) Plano de Carreira

O Plano de Carreira dos docentes e STA's é regido por leis, resoluções e portarias que normatizam o processo de admissão/contratação, estágio probatório, capacitação, qualificação, progressão funcional e avaliação do desempenho.

A regulamentação dos planos de carreiras para os docentes e servidores técnico administrativos se respaldam fundamentalmente no Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987, o qual aprova o Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos de que trata a Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987 e Portaria nº 475/87, a qual expede normas complementares para a execução do decreto nº 94.664/87.

d.1) Plano de Carreira Docente

A carreira do magistério superior está estruturada conforme determina Decreto 94.664, de 25/07/ 1987, regulamentado pela Portaria nº 475/MEC/87 e complementado pela Resolução nº 055/CEPE/94, de 1 de Dezembro de 1994, que trata da Carreira do

Magistério, define os regimes de trabalho dos docentes da UFSC e estabelece normas para a sua alteração (Anexo 1 PDI, 2004, pp. 18-20). A Resolução nº 018/CUn/ 2006, de 24 de agosto de 2006, dispõe sobre os critérios e os procedimentos para a concessão de progressão funcional vertical e horizontal dos docentes integrantes da carreira do magistério superior da Universidade Federal de Santa Catarina, nas classes de professor associado, adjunto, assistente e auxiliar.

A Resolução nº 09/CUn/2000, de 25 de julho de 2000, dispõe sobre a avaliação de desempenho dos integrantes das carreiras do magistério em Estágio Probatório e dá outras providências. O estágio probatório ocorre pelo período de trinta e seis (36) meses, durante o qual o professor será submetido a processo de acompanhamento, orientação e avaliação para o desempenho do cargo. Findo o prazo estipulado, ou a qualquer tempo, determinado pela Comissão designada oficialmente, o professor será exonerado ou efetivado no cargo, dependendo do resultado de suas avaliações.

A Resolução nº 032/CEPE/90, de 13 de setembro de 1990, dispõe sobre a distribuição das atividades de magistério, elaboração do plano de trabalho dos colégios, acompanhamento e avaliação das atividades de 1º e 2º Graus. A Resolução nº 030/CEPE/91, 24 de Outubro de 1991, altera a resolução nº 032/CEPE/90, que dispõe sobre a distribuição das atividades de magistério do 1º e 2º Graus. A Resolução nº 41/CEPE/92, de 03 de setembro de 1992, trata sobre a progressão funcional na carreira do magistério de 1º e 2º Graus. A Resolução nº 050/CEPE/93, de 29 de Setembro de 1993, exclui os parágrafos 1º, 2º e 3º do artigo 27 da Resolução n.º 32/CEPE/90 ao introduzir a esse artigo parágrafo único. A Resolução nº 13/CEPE/95, de 02 de março de 1995, altera o art. 8º da Resolução nº 41/CEPE/92 que trata da progressão funcional na carreira do magistério de 1º e 2º Graus.

d.2) Plano de Carreira dos STA's

A carreira dos STA's está estruturada conforme determina Decreto 94.664, de 25/07/1987, regulamentado pela Portaria nº 475/MEC/87 e complementado pelas leis nº 11.233/05 e nº 11.091/06 e pelo Decreto nº 5824/06. A lei nº 11.233, de 22 de dezembro de 2005, institui o Plano Especial de Cargos da Cultura e a Gratificação Específica de Atividade Cultural - GEAC; cria cargos de provimento efetivo; altera dispositivos das Leis nos 10.862, de 20 de abril de 2004, 11.046, de 27 de dezembro de 2004, 11.094, de 13 de janeiro de 2005, 11.095, de 13 de janeiro de 2005, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005; revoga dispositivos da Lei nº 10.862, de 20 de abril de 2004; e dá outras providências.

A lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências.

O decreto nº 5.824, de 29 de junho de 2006, estabelece os procedimentos para a concessão do incentivo à qualificação e para a efetivação do enquadramento por nível de capacitação dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

2.2 PERCEPÇÃO DA COMUNIDADE UNIVERSITÁRIA

Neste item aborda-se sobre a percepção dos docentes, gestores e técnicos administrativos sobre as políticas de pessoal. O nível de conhecimento, satisfação e motivação pelas políticas de pessoal em âmbito governamental e institucional. Na análise dos dados objetivos expõe-se os resultados de um levantamento realizado por

meio de um instrumento previamente elaborado com questões estruturadas que versam sobre as políticas de pessoal.

Na análise dos dados subjetivos apresenta-se as diferentes percepções de acordo com o modelo mental dos três segmentos pesquisados: docentes, gestores e STA's. Por meio de um instrumento sem estrutura previamente estabelecida denominado campo aberto, as pessoas opinaram livremente sobre as políticas de pessoal. O levantamento dos dados objetivos e subjetivos foi realizado via Internet. Por meio de uma senha de acesso ao sistema os servidores docentes, STA'S e Gestores tiveram a oportunidade de participar do primeiro ciclo de PAAI.

ANÁLISE DOS DADOS OBJETIVOS

Nesta dimensão os dados objetivos foram estruturados em três temas e quatro tabelas, sendo dois temas direcionados aos gestores e um tema aos professores e STA's.

TEMA 1 – GESTORES:

Suficiência, critérios de distribuição e avaliação de desempenho na gestão dos setores

Entre os gestores (151), aproximadamente 90% opinaram sobre os aspectos de gestão, enquanto apenas 10% afirmaram desconhecê-los ou que o tema não se aplica à função (Tabela A5). O desconhecimento e a não aplicação de aspectos relacionados ao tema, quanto à suficiência, critérios de distribuição e avaliação de desempenho, foram principalmente relacionados aos Serviços de Segurança e Professores Substitutos, respectivamente (Tabela A5). Os gestores, que efetivamente opinaram, apresentaram-se regularmente satisfeitos em relação aos aspectos relacionados à suficiência, critérios de distribuição e avaliação de desempenho. Os principais aspectos negativos foram associados à suficiência e critérios de distribuição de pessoal efetivo e à avaliação de desempenho dos serviços de segurança. Por outro lado, o Serviço de Limpeza foi o principal aspecto positivo apontado pelos gestores quanto à suficiência, critérios de distribuição e avaliação de desempenho (Tabela A5).

Tabela A5. Gestores:

Avalie na sua unidade os seguintes aspectos da gestão quanto à suficiência, critérios de distribuição e avaliação de desempenho.

ASPECTOS DE GESTÃO	Participantes	NÍVEL DE SATISFAÇÃO (%)						
		Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Desconhece	Não se Aplica
Suficiência								
11-a. Pessoal efetivo	151	16,56	36,42	30,46	14,57	0,66	1,32	0
11-b. Professor substituto	151	9,27	14,57	29,14	29,14	1,32	1,99	14,57
11-c. Serviços de limpeza	151	3,31	13,91	33,11	41,72	6,62	0,66	0,66
11-d. Serviços de segurança	151	13,25	30,46	28,48	20,53	1,32	5,3	0,66
Média por aspecto		10,6	9,82	18,58	32,49	14,3	15,09	5,25
Crítérios de Distribuição	Participantes	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Desconhece	Não se Aplica
11-a. Pessoal efetivo	151	15,23	25,83	35,1	17,88	1,32	3,31	1,32
11-b. Professor substituto	151	7,28	13,25	24,5	31,79	3,97	4,64	14,57
11-c. Serviços de limpeza	151	4,64	9,27	29,8	42,38	4,64	7,95	1,32

11-d.Serviços de segurança	151	12,58	21,85	29,14	17,88	1,32	14,57	2,65
Média por aspecto		9,93	10,1	18,97	32,31	13,89	14,83	5,24
Avaliação de Desempenho	Participantes	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Desconhece	Não se Aplica
11-a. Pessoal efetivo	151	10,6	25,83	33,11	21,85	4,64	3,31	0,66
11-b. Professo substituto	151	9,93	13,25	17,88	31,13	1,99	9,93	15,89
11-c. Serviços de limpeza	151	5,3	11,92	29,14	37,09	6,62	9,27	0,66
11-d. Serviços de segurança	151	14,57	21,19	23,18	22,52	1,32	14,57	2,65
Média por aspecto		10,1	10,37	19,2	32,17	13,54	14,64	5,23

TEMA 2 – GESTORES:

Facilidade de acesso a programas e apoio financeiro institucional nos setores

Entre os gestores (150), aproximadamente 80% opinaram sobre o tema, sendo que cerca de 20% afirmaram desconheçê-lo ou que o mesmo não se aplica à categoria. O desconhecimento e a não aplicação de aspectos deste tema, quanto à facilidade de acesso a programas e apoio financeiro institucional, foram principalmente relacionados ao Estágio de Docência (Tabela A6), o que pode estar relacionado, entre outros fatores, ao fato deste programa não ser aplicado aos gestores que são STA's.

Os gestores demonstraram satisfação regular em relação a aspectos da questão relacionados aos programas nas unidades que tratam da facilidade de acesso a programas e apoio financeiro institucional. Os principais aspectos negativos foram associados à Assistência à Saúde e Apoio à Alimentação. Por outro lado, à Formação Acadêmica Docente e à Capacitação Docente foram os aspectos com melhores avaliações pelos gestores (Tabela A6).

Tabela A6. Gestores:

Avalie na sua unidade de gestão os seguintes programas quanto à facilidade de acesso a programas e apoio financeiro institucional.

ASPECTOS DE GESTÃO	Participantes	NÍVEL DE SATISFAÇÃO (%)						
		Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Desconhece	Não se Aplica
Facilidade de acesso à programas								
12-a. Formação acadêmica docente	150	0	4	11,33	45,33	24,67	3,33	11,33
12-b. Formação acadêmica técnico-administrativa	150	3,33	11,33	28	36	8	10	3,33
12-c. Capacitação docente	150	1,33	6,67	13,33	40,67	17,33	8,67	12
12-d. Capacitação técnico-administrativa	150	6	14	24	36	5,33	11,33	3,33
12-e. Estágio docência	150	2,67	5,33	14,67	36	6	18	17,33
12-f. Apoio à participação em eventos	150	9,33	17,33	24	35,33	10	2	2
12-g. Assistência à saúde	150	31,33	25,33	16	9,33	0,67	12	5,33
12-h. Apoio à alimentação	150	16,67	29,33	16	12,67	1,33	16	8
Apoio financeiro institucional	Participantes	Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Desconhece	Não se Aplica
12-a. Formação acadêmica docente	150	4,67	12,67	26	26,67	8,67	9,33	12
12-b. Formação acadêmica técnico-administrativa	150	9,33	20,67	22,67	19,33	5,33	19,33	3,33
12-c. Capacitação docente	150	6	14,67	18,67	27,33	10	11,33	12
12-d. Capacitação técnico-administrativa	150	10,67	20	20,67	21,33	2	21,33	4
12-e. Estágio docência	150	7,33	12,67	9,33	21,33	0,67	28	20,67
12-f. Apoio à participação em eventos	150	17,33	26,67	26,67	22,67	3,33	2	1,33

12-g. Assistência à saúde	150	38	26,67	8	6	0	14,67	6,67
12-h. Apoio à alimentação	150	26	30,67	12,67	7,33	0	14,67	8,67

TEMA 3 – PROFESSORES e STA’s:

Práticas quanto às políticas de pessoal nos setores

Entre Professores e STA’s que participaram da avaliação um percentual superior a 80% opinou sobre aspectos da gestão relacionados à suficiência, critérios de distribuição e avaliação de desempenho. Menos de 15% afirmaram desconhecer o tema ou que este não se aplica à categoria (Figura 3).

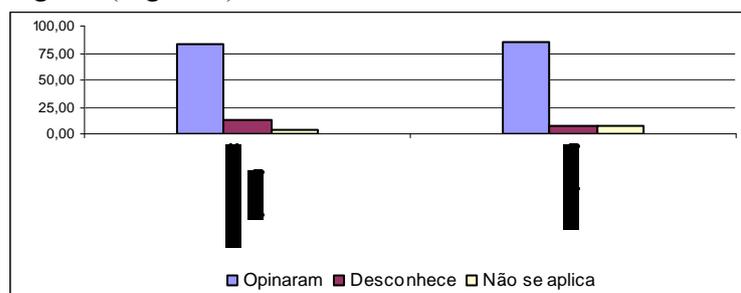


Figura 3. Percentual médio da participação na questão: Avalie as práticas em seu Centro ou Setor/Órgão quanto às políticas de pessoal.

Os percentuais médios para os aspectos normatizados dos respondentes que opinaram sobre as práticas de políticas de pessoal demonstram que professores e STA’s apresentam satisfação regular em relação a questão (Figura 4).

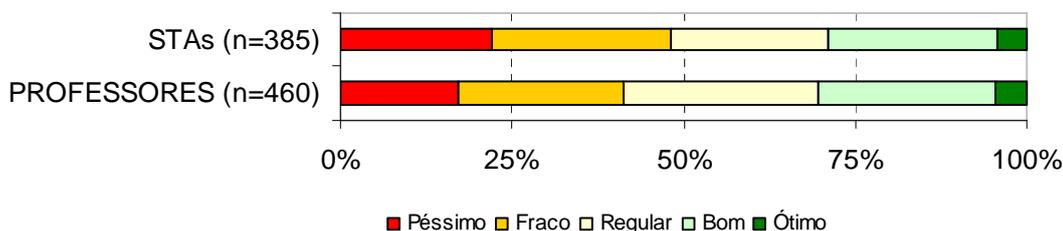


Figura 4. Percentuais médios na questão: Avalie as práticas em seu Centro ou Setor/Órgão quanto às políticas de pessoal.

Aproximadamente 30% dos Professores afirmaram desconhecer ou não se aplicar à sua categoria as políticas de pessoal relacionadas aos aspectos Apoio à Alimentação, Contratação de Serviços Terceirizados e Assistência à Saúde (Tabela A7).

Os STA’s respondentes informaram desconhecer ou não se aplicar à sua categoria as políticas de pessoal relacionadas aos aspectos Admissão de Docentes Efetivos (aproximadamente 65%) e Contratação de Serviços Terceirizados (aproximadamente 17%) (Tabela A8). As principais práticas de políticas de pessoal avaliadas negativamente pelos professores foram relacionadas aos aspectos Apoio à Alimentação, Admissão de Servidores Técnicos Administrativos Efetivos e Assistência à Saúde. Os principais aspectos positivos apontados foram o Programa de Formação Acadêmica e Capacitação Continuada do Corpo Docente (Tabela A8). Para os STA’s as principais práticas de políticas de pessoal avaliadas negativamente foram a Assistência à Saúde, Apoio à Alimentação e Admissão de Servidores Técnicos Administrativos Efetivos. Por outro lado, os aspectos

relacionados à Qualificação do Corpo Técnico Administrativo e o Apoio à Participação em Eventos foram os aspectos com melhores avaliações (Tabela A9).

Tabela A7. Professores:

Avalie as práticas em seu Centro ou Setor/Órgão quanto às políticas de pessoal.

TIPO	Participantes	POLÍTICAS DE PESSOAL (%)						
		Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Desconhece	Não se aplica
6-a. Admissão de servidores técnicos administrativos efetivos	553	29,66	26,22	17,54	8,32	0,9	15,19	2,17
6-b. Admissão de docentes efetivos	553	11,03	24,05	26,94	29,11	6,87	0,9	1,08
6-c. Contratação de professores substitutos	553	6,87	11,93	39,06	32,37	2,89	4,7	2,17
6-d. Contratação de serviços terceirizados	553	7,41	14,65	26,22	20,25	1,99	26,04	3,44
6-e. Programa de formação acadêmica	553	2,89	11,75	24,77	36,53	5,97	16,46	1,63
6-f. Capacitação continuada do corpo docente	553	5,79	21,7	22,24	29,29	8,32	11,39	1,27
6-g. Apoio à participação em eventos	553	12,3	28,57	29,11	20,25	5,42	4,16	0,18
6-h. Assistência à saúde	553	28,21	19,17	13,2	9,04	1,27	22,06	7,05
6-i. Apoio à alimentação	553	23,51	23,87	12,84	7,41	0,72	20,8	10,85

Tabela A8. Servidores Técnico Administrativos – STA's:

Avalie as práticas em seu Centro ou Setor/Órgão quanto às políticas de pessoal.

Políticas de Pessoal	Participantes	Nível de Participação (%)						
		Péssimo	Fraco	Regular	Bom	Ótimo	Desconhece	Não se Aplica
5-a. Admissão de docentes efetivos	454	6,61	14,98	16,96	14,98	1,98	15,42	29,07
5-b. Admissão de servidores técnicos administrativos efetivos	454	28,85	28,19	14,98	11,89	1,76	7,71	6,61
5-c. Contratação de serviços terceirizados	454	12,56	19,6	27,53	21,15	1,98	9,69	7,49
5-d. Programa de capacitação do corpo técnico-administrativo	454	10,35	24,89	23,79	28,19	5,29	5,51	1,98
5-e. Qualificação do corpo técnico-administrativo	454	2,64	17,62	22,91	45,15	6,83	3,52	1,32
5-f. Apoio à participação em eventos	454	12,11	20,93	22,47	26,43	7,27	7,27	3,52
5-g. Assistência à saúde	454	44,93	21,15	10,13	10,79	1,32	6,83	4,85
5-h. apoio à alimentação	454	32,38	28,63	15,86	9,91	2,2	5,07	5,95

3.5.3.2 Análise dados subjetivos

Foram feitos 611 depoimentos, sendo 64 de gestores, 321 de professores e 226 de STA's. Foram feitos 15 depoimentos relatando aspectos positivos e 596 depoimentos relatando aspectos negativos referentes às políticas de pessoal.

As opiniões descritas pelos respondentes foram enquadradas nas seguintes unidades de

- Aspectos gerais da política de pessoal: questões relacionadas à saúde, alimentação e demais aspectos da estrutura organizacional;
- Contratação/admissão: as questões referentes à contratação buscam avaliar se o perfil do profissional contratado é condizente com as necessidades institucionais e analisa o reflexo disso na eficácia dos objetivos organizacionais. As questões relativas à admissão se referem ao processo de ingresso de uma pessoa na organização, via concurso, terceirização, etc. As informações referem-se à contratação/admissão de professores substitutos permanentes, STA's e pessoal terceirizado.
- Qualificação/capacitação: a qualificação tem a finalidade de aprimorar o grau de instrução do indivíduo desde o nível fundamental, médio, graduação até o nível de pós-graduação. A capacitação é entendida como o treinamento que permite que o servidor possa desempenhar suas atividades de maneira eficiente. Ex: curso de capacitação pedagógica para docentes, curso de informática para STA's.

- Plano de carreira; questões relacionadas à política de ascensão e progressão funcional.

1) Quanto aos aspectos positivos da política de pessoal destacam-se:

- Aspectos gerais

. Professores: a política de formação técnica;

. Gestores: o atendimento de saúde oferecido pelo hospital universitário à comunidade acadêmica;

- Contratação/admissão

. Professores: a contratação de serviços terceirizados e de professores substitutos;

- Capacitação/qualificação

. Gestores: o esforço institucional na capacitação/qualificação dos professores e STA's, destacando que o plano de capacitação STA's estabelece uma política de capacitação institucional;

. Professores: o Programa de capacitação interna para os STA's, o Programa de Capacitação Docente, o Programa de Educação Continuada e Técnicas Didáticas para Docentes e Cursos de Aperfeiçoamento para

docentes por demanda específica; os STA's realçam o plano institucional de capacitação;

- Plano de Carreira

. Professores: sua eficiência;

. STA's: o novo plano de carreira estimula a capacitação e o bom nível de qualificação dos STA's.

O tema em comum apontado pelos gestores, professores e STA's, como um ponto forte da política de pessoal, é o plano de capacitação governamental para os STA's, o qual permite a instituição estabelecer uma política de capacitação institucional.

A seguir apresentam-se alguns depoimentos dos gestores, professores e STA's que ratificam os pontos positivos.

“Nos últimos meses, com o plano de capacitação da UFSC, abriu-se uma oportunidade para os STA's que, até então, não contavam com uma política de capacitação institucionalizada. No entanto, essa iniciativa é muito recente para avaliarmos os resultados”;

“O atendimento para a saúde é bom, pois temos um excelente hospital escola que atende gratuitamente quando precisamos”;

“Tem na universidade para servidores que tem interesse oportunidade para graduação, como cursinho pré-vestibular e cursos de especialização gratuitos ou com bolsa parcial de boa qualidade”.

2) Quanto aos depoimentos relacionados a aspectos negativos da política de pessoal destacam-se:

- Aspectos gerais

. Gestores: a política de pessoal dos STA's, redistribuição do quadro efetivo, relação entre a formação de RH e as necessidades institucionais, limitações orçamentárias dificultam, ausência de uma política de promoção de saúde, de auxílio-alimentação e de segurança.

. Professores: a política de pessoal para os STA's; relações interpessoais burocráticas; docentes tem sobrecarga de trabalho (atividades acadêmicas e administrativas), plano de saúde; estresse (fadiga, pânico, depressão);

não reposição de servidores aposentados (professores e STA's) e de auxílio alimentação;

. STA's: a política de pessoal é pouco divulgada; espaço de STA's na gestão; redimensionamento e redistribuição de pessoal; política de reposição salarial; uso otimizado da qualificação dos STA's; política de ascensão ou progressão funcional; qualidade dos serviços terceirizados; participação em eventos; assistência básica (saúde, alimentação, refeitório e creche).

Os depoimentos relatados a seguir ratificam os aspectos negativos da política de pessoal apontados.

“O descaso com os planos de carreira, o abandono do funcionário, sem treinamento, sem educação continuada, ignorantes, desmotivados, sem perspectiva.

Não há nenhum programa decente de acolhimento dos professores, a não ser o PROFOR, que lida apenas com a didática”.

“Os vales alimentação do pessoal docente ficaram congelados, nos últimos anos e dão apenas para oito refeições”. *“Outra importante busca nas políticas de pessoal é pela melhoria salarial e benefícios para todas as categorias, por exemplo, plano de saúde”.*

“Há a necessidade urgente de uma redistribuição dos servidores nas unidades da UFSC”.

“Nosso plano de saúde é péssimo. Necessitamos de atendimento junto ao hospital universitário com mais prioridade, assim como exames extremamente necessários como preventivos, atendimentos odontológicos, etc. Necessitamos de um plano de saúde urgente que atenda nossas necessidades. O desconto do ‘SUS’ é maior que o uso que podemos fazer dele”.

- Contratação/Admissão

. Gestores: carência de professores substitutos, de professores efetivos e STA's, baixa remuneração dos professores recém contratados, baixa remuneração professores substitutos, substituição contratação STA's por bolsistas e estagiários;

. Professores: carência de professores, STA's e técnicos de laboratório, contratação de docentes efetivos, excesso professores substitutos, carga horária excessiva para docentes recém-contratados;

. STA's: carência de STA's, substituição de contratação de STA's efetivos por funcionários terceirizados e bolsistas, perda de memória institucional devido às aposentadorias.

Os depoimentos a seguir ilustram os aspectos negativos apontados em relação à contratação/

admissão de pessoal.

“A não substituição dos servidores aposentados/afastados nos últimos 10 anos trouxe transtornos insuperáveis para o funcionamento de muitas atividades do departamento... Dezenas de contatos, pedidos e ofícios foram feitos, sem que houvesse atendimento das solicitações”.

“Vergonhoso a remuneração salarial de professores substitutos. É ridículo a impossibilidade da participação de novos concurso/contratos”.

“Considerando a escassez de pessoal e a política de abertura de número mínimo de vagas, acredito que não se possa falar de resultados positivos. Há um estrangulamento visível, com sobrecarga de trabalho e estresse profissional”.

“Mecanismos de controle de avaliação do estágio probatório e a possibilidade real de desabilitar aqueles que não apresentam condições. Esperar três anos é dose”.

- Capacitação/Qualificação

. Gestores: defasagem salarial entre professores com mesma qualificação e produtividade, política de capacitação setorial para os STA's, carência de recursos financeiros dificulta participação em cursos de capacitação para professores e STA's, carência de STA's capacitados para exercer as principais funções administrativas e laboratoriais; capacitação pedagógica para professores, voluntarismo nas ações de capacitação.

. Professores: auxílio financeiro para capacitação de professores, principalmente cursos/eventos de curta duração, capacitação dos STA's.

. STA's: críticas à política governamental e a política interna de desenvolvimento e capacitação dos STA's, ao reconhecimento institucional e incentivo financeiro ao desenvolvimento e capacitação, necessidade de política setorial de capacitação para o STA's.

Alguns depoimentos são transcritos com o propósito de destacar os pontos percebidos pelos segmentos pesquisados.

“A política de pessoal está mais voltada aos professores e muito limitada por recursos financeiros. Agora com a nova política de pessoal de incentivo à qualificação/capacitação dos servidores técnico-administrativos haverá mais curso de capacitação, mas vai esbarrar na quantidade de recursos financeiros e também com a falta de pessoal, poucos poderão participar”.

“A capacitação de docentes é praticamente inexistente quando excluído o estágio probatório. A falta de assessoria pedagógica aos cursos também é uma deficiência importante”.

“Valorização das pessoas capacitadas”; Oportunidade de crescimento, assumindo mais responsabilidades para as pessoas que investem em sua formação”.

“Creio ser importante registrar que recentemente STA's da UFSC adentraram oficial e legalmente no campo denominado pesquisa, ainda que vários exerçam atividades nesta direção há anos. É fundamental seguir oportunizando a qualificação de pessoal em prol da qualificação dos trabalhos na sociedade”.

- Plano de Carreira

. Professores: carreira é boa para os servidores docentes e péssima para os STA's, a gratificação de estímulo à docência (GED), reconhecimento dos diferentes perfis docentes.

. STA's: ausência de política de ascensão ou progressão funcional.

Depoimentos que enfatizam os aspectos negativos do plano de carreira:

“As políticas de carreira para os professores são boas, adequadas. Para os STA's são péssimas. Há necessidade urgente de se estabelecer plano de carreira para os STA's. Se não há incentivo, não há motivação. Sem apoio de STA's a universidade é capenga”.

“Considero injusto” todos “os docentes enquadrados dentro de uma mesma categoria, por exemplo. Adjunto 1, receberem a mesma remuneração independentemente da quantidade e qualidade de atividades que realizam para a UFSC. A Gratificação de Estímulo à Docência (GED) é uma tentativa de diferenciar as atividades docentes, conforme sua atual estrutura, não conseguem retratar os diferentes perfis docentes”.

“A maioria dos técnicos com cursos de pós-graduação continuam executando atividades de nível médio, mesmo tendo aperfeiçoado seus conhecimentos e executando tarefas de nível superior. Precisaria de um plano de carreira que corrigisse essa distorção e desse mais estímulo aos servidores”.

“A criação de mecanismos que possibilitam a formação e aperfeiçoamento de pessoal é eficiente, mas falta política de ascensão ou progressão funcional e o reconhecimento institucional do nível de qualificação dos servidores para o melhor aproveitamento deste pessoal altamente qualificado”.

3.5.4 AVALIAÇÃO CRÍTICA DA DIMENSÃO

Os três segmentos manifestam satisfação regular quanto aos aspectos levantados. Os aspectos positivos mais evidentes na dimensão Políticas de Pessoal são: a política governamental de incentivo à qualificação e capacitação, e o plano institucional de capacitação dos servidores técnico-administrativos.

Os segmentos manifestam maior insatisfação em relação à assistência à saúde e ao apoio à alimentação. Os gestores expressam maior insatisfação quanto a ‘pessoal efetivo’ e ‘serviços de segurança’, no que diz respeito à suficiência, critério de distribuição e avaliação de desempenho.

Os dados subjetivos evidenciaram sobrecarga de trabalho docente; insatisfação com o plano de carreiras dos STAs e com o salário do funcionalismo. O desconhecimento sobre os aspectos abordados é maior no segmento gestores quanto à facilidade de acesso à capacitação e apoio financeiro à capacitação dos STAs. Os professores demonstraram desconhecer o processo administração de STAs. Da mesma forma, os STAs demonstraram desconhecer os processos contratação de docentes. Comum aos professores e STAs é o desconhecimento

sobre as políticas de pessoal referentes à assistência à saúde e apoio à alimentação.

3.5.4.3 Recomendações

- Vincular as políticas de pessoal ao planejamento estratégico e ao plano de desenvolvimento institucional, conforme preconiza o art. 3º e o art. 24 da lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005: *“vinculação ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento organizacional das instituições”(art. 3); “O plano de desenvolvimento institucional de cada instituição federal de ensino contemplará plano de desenvolvimento dos integrantes do plano de carreira, observados os princípios e diretrizes do artigo 3 desta lei (art. 24);*

- Priorizar a carreira acadêmica, atividade fim da instituição, por meio do incentivo aos servidores docentes ao exercício das atividades de ensino, pesquisa e extensão;

- Os Servidores Técnico-administrativos capacitados deverão ser estimulados a exercer cargos de gerenciamento e direção;

O artigo 17º do Decreto Nº 94.664, de 23 de Julho de 1987, considera a função de gestão como atividade própria do servidor técnico-administrativo:

São consideradas atividades do pessoal técnico-administrativo: I - as relacionadas com a permanente manutenção e adequação do apoio técnico, administrativo e operacional necessário ao cumprimento dos

objetivos institucionais; II - as inerentes ao exercício de direção, chefia, coordenação, assessoramento e assistência, na própria instituição.

O art. 3º da lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, aponta como um dos princípios e diretrizes da gestão dos cargos do plano de carreira dos STA's: *a oportunidade de acesso às atividades de direção, assessoramento, chefia, coordenação e assistência respeitadas as normas específicas.*

- Estimular a progressão funcional dos STA's conforme preconiza o artigo 26 do anexo ao decreto nº 94.664, DE 23 DE JULHO DE 1987: *“A ascensão funcional far-se-á para o nível inicial de outro cargo ou emprego, mediante processo seletivo, verificada a existência de vaga”.*

- A direção da PRDHS conjuntamente com a CPPTA devera pleitear junto aos órgãos governamentais competentes a abertura de concurso interno para STA's.

Segundo a portaria nº 475/87, de 26 de agosto de 1987, concurso interno é um processo de seleção de natureza competitiva, ao qual somente poderão concorrer os servidores pertencentes à IFE, atendidos os requisitos de inscrição estabelecidos no respectivo Edital. Complementa o artigo 22, descrevendo que o concurso interno para ascensão funcional compreenderá provas de conhecimento geral e/ou de conhecimento específico e, ainda, provas práticas, quando couber. Parágrafo único. Para as Categorias Funcionais em que seja exigida experiência, esta poderá ser comprovada mediante provas específicas ou testes práticos.

- Motivar os STA's a apresentar idéias inovadoras que possam contribuir para a eficácia da gestão organizacional, conforme prevê o artigo 237, inciso I da lei nº 8112, de 11 de dezembro de 1990:

“Poderão ser instituídos, no âmbito dos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário, os seguintes incentivos funcionais, além daqueles já previstos nos respectivos planos de carreira: prêmios pela apresentação de idéias, inventos ou trabalhos que favoreçam o aumento de produtividade e a redução dos custos operacionais”;

- Divulgar para Servidores docentes e STA'S a oportunidade de participar ou ministrar cursos de capacitação, conforme dispões o artigo 11, inciso II da Resolução nº 028/CUN/94, de 29 de Março de 1994:

“Para o Pleno Funcionamento do Sistema de Capacitação deverão ser garantidas as seguintes condições: participação do servidor docente, bem como do servidor técnico - administrativo, nas ações de capacitação, como ministrantes, de acordo com a qualificação requerida, sendo a carga horária destinada a esse trabalho parte integrante de suas atividades didáticas ou administrativas, tratando-se de treinamento administrativo, técnico - operacional, gerencial, comportamental e introdutório”;

- Apresentar Relatório da Dimensão 5 para a Direção do PRDHS e para os chefes dos principais setores que a integram: depto de potencialização de pessoas, depto de desenvolvimento e administração de pessoal, depto de desenvolvimento de atenção social e à saúde;

- Socializar os resultados da Dimensão 5 com a CPPTA, CPPD e a Comissão de Supervisão Interna, para que possam apoiar e defender as propostas dos servidores nas esferas competentes;

- Desenvolver uma política institucional de promoção da saúde emocional dos servidores por meio de ginástica laboral, yoga, meditação, atividades de integração social, tai chi, aikido, etc;

- Sensibilizar a instituição para uma mudança da cultura organizacional;

Considerando que segundo a percepção dos três segmentos: gestores, docentes e STA's foi apontado com um ponto forte das políticas de pessoal o plano de capacitação dos STA's e como ponto fraco a sobrecarga de trabalho docente no desempenho de atividades acadêmicas e administrativas sugere-se um trabalho de sensibilização da comunidade acadêmica para uma mudança da cultura organizacional. As atividades de gerenciamento e de apoio administrativo culturalmente exercidas por docentes deverão gradativamente ser desempenhadas por STA's;

3.5.4.4 Conclusões

A estrutura organizacional das IFES são complexas, atípicas, multifuncionais, paradoxais e anárquicas. No desenvolvimento de suas atividades meios e fins, há uma mistura de estruturas verticalizadas, com processos lineares e uniformes com estruturas horizontais, com processos não lineares e subjetivos.

Desenvolve atividades burocráticas que necessitam pessoas em tempo integral para garantir a logística necessária à consecução dos objetivos organizacionais. Por outro lado, o processo de construção e disseminação do conhecimento exige o desenvolvimento de atividades individualizadas, que muitas vezes a estrutura física da organização não permite que sejam desenvolvidas no local de trabalho. A estrutura complexa das IFES necessita ser entendida pela comunidade universitária para que possa haver um alinhamento da missão e visão institucional com os desejos e necessidades dos servidores.

Outra questão importante é que não há uma distinção das atividades acadêmicas e gerenciais e uma cultura instaurada em que os servidores docentes assumem ambas atividades, o que causa sobrecarga de trabalho para os mesmos. Paralelamente, observa-se que historicamente os servidores técnico-administrativos (STA's), não foram preparados e motivados para assumir atividades de gerenciamento, o que ocasionou o seu despreparo para exercer estas funções. Verifica-se também que não há um plano de carreira com concursos internos acompanhado de um programa de qualificação/capacitação dos STA's para atividades de gestão.

Para tais dificuldades supracitadas, as quais geram insatisfação por parte dos três segmentos objeto de avaliação: gestores, docentes e servidores técnico-administrativos, a questão é estrutural. Faz-se necessário um sistema gerencial estratégico que promova uma mudança na cultura organizacional.

É importante uma abordagem sistêmica para o processo de definição e implementação das políticas de pessoal das IFES, que ao invés de estabelecer relações de causalidade para os fatos, busque promover interações pró-ativas no sistema. A dimensão humana assume um papel fundamental neste contexto.

Há necessidade de desenvolver uma política de pessoal corporativa dinâmica e sistêmica, integrado ao planejamento institucional, a qual deve articular de forma dual e complementar, os objetivos e metas institucionais com os desejos e necessidades dos servidores.

As políticas de pessoal em âmbito governamental e institucional devem ser divulgadas para os servidores, de maneira que os motive a participar do processo de definição e implementação das mesmas. Ao mesmo tempo faz-se necessário cursos de treinamento em gestão universitária que permitam aos servidores conhecer as particularidades do desenvolvimento das atividades fins e meios das instituições universitárias.

O entendimento do comportamento organizacional, o conhecimento das políticas de pessoal e a implementação de políticas que permitam o desenvolvimento profissional de servidores docentes e STA's são questões estratégicas prioritárias que ativam a inteligência motivacional, cognitiva e emocional do sistema organizacional das instituições universitárias.

A priorização dos aspectos supracitados, geram comprometimento, responsabilidade social e resultados eficazes, as quais são superiores a questões operacionais relevantes como a questão da uniformização do horário de trabalho, cartão ponto, etc.

Constata-se que houve um avanço no modelo de gestão estratégica das IFES ao considerar como objetivos organizacionais o desenvolvimento articulado e indissociado das atividades de ensino, pesquisa, extensão e gestão. No entanto, há que reavaliar se o desempenho das atividades acadêmicas (ensino, pesquisa e extensão) e de gestão devem continuar concentradas nos servidores docentes, Ou se o modelo de gestão deverá contemplar duas carreiras; a acadêmica e a gerencial.

Referências

MARCONI, M. de A. e LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

JACKSON, M. P. **Personnel management in UK universities**.