

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

Janaína Maria de Jesus Teixeira

**GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS
GERAIS (UFMG): Um Projeto de Intervenção no administrativo na
percepção dos servidores Técnicos**

Belo Horizonte 2018

Janaína Maria de Jesus Teixeira

**GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS
GERAIS (UFMG): Um Projeto de Intervenção no administrativo na
percepção dos servidores Técnicos**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Linha de pesquisa: Gestão &
Organização Institucional

Orientadora: Profa. Dra. Suzana Dos
Santos Gomes.

Belo Horizonte
2018

**GESTÃO DE PESSOAS NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS
GERAIS (UFMG): Um Projeto de Intervenção no administrativo na
percepção dos servidores Técnicos**

Trabalho apresentado ao Curso de Especialização Gestão de Instituições Federais de Educação Superior da Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista.

Aprovado em ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Orientadora: Profa. Dra. Suzana Dos Santos Gomes

Convidado – Instituição a que pertence

RESUMO

Este Projeto de Intervenção tem por objetivo promover melhorias na gestão de pessoas na Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG, considerando as percepções e experiências dos servidores do administrativo. Considerou-se relevante obter um diagnóstico sobre como os servidores atuam, em seus respectivos setores, na recepção, informação, atendimento, acolhimento no campo administrativo. O levantamento realizado atestou a existência de estudos voltados para o aprimoramento das relações interpessoais, principalmente na área da saúde, com resultados satisfatórios. Ressalta-se que esse projeto focaliza o âmbito organizacional. A intenção é colaborar no provimento de informações unificadas, especialmente para os setores menos assistidos, porém relevantes na estrutura organizacional. Espera-se que este projeto traga benefícios para os servidores e promova desenvolvimento profissional e pessoal. Além disso, que estimule reflexões sobre o ambiente organizacional, de modo a promover maior compreensão sobre como os servidores de apoio se sentem inseridos no espaço institucional.

Palavras-chave: instituições, servidores, gestão de pessoas; carreira.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me dado entendimento, coragem, pois sim, por meio D'Ele, podemos fazer, muito mais do que pedimos, ou imaginamos! A este Deus toda honra e glória! Com muito carinho, agradeço, in memoriam, aos meus pais, Antônio Batista de Araújo e Raimunda Luciana De Araújo, por serem eles os responsáveis pelo meu existir. Às minhas três filhas e netos, e também ao meu companheiro, Cássio, que sempre me acompanha em minhas jornadas e me auxilia em todo o tempo! A minha ex-chefe imediata, Fátima das Graças Pereira, que tanto me apoiou, dizendo: vamos arrumar uma forma de você também estudar! Quero dizer que não me esqueci dessa frase, obrigada! Agradeço também a profa. Dra. Suzana dos Santos Gomes, que me auxiliou durante toda a trajetória deste curso, bem como nas aulas, nas atividades de relações interpessoais e também nas orientações necessárias durante a construção deste projeto, assim como na escolha do tema, nas leituras obrigatórias e por todas as fases percorridas durante a construção deste projeto de intervenção, muito obrigada! Além da minha orientadora, gostaria de agradecer também a todos os professores, tutores, coordenadores, secretários da Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), ao Sindicato dos Trabalhadores nas Instituições Federais de Ensino (SINDIFES) e à Pró-reitora de Recursos Humanos (PRORH), a todos vocês, meu muitíssimo obrigada! Sem a participação dessa equipe não seria possível esta grandiosa realização. Agradeço a Deus também a vida da Daisy Felício, que me auxiliou quando necessário. Obrigada, querida! E assim encerro meus agradecimentos com muita alegria, pois além de funcionária de uma instituição tão renomada como a UFMG, também tive o privilégio de ser aluna desta instituição, e que, prazerosamente, levarei esta honra comigo para sempre! Meu muito obrigada a todos vocês!

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Caracterizações da Universidade Federal de Minas Gerais	18
Figura 2 – Estrutura da Universidade Federal de Minas Gerais.....	19
Figura 1 – Prédio da Reitoria da UFMG	19
Figura 2 – Visão Geral do Campus Pampulha UFMG.....	20

SUMÁRIO

1. APRESENTAÇÃO	08
2. JUSTIFICATIVA.....	13
3. OBJETIVOS.....	16
3.1. Objetivo Geral.....	16
3.2. Objetivos Específicos	16
4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
5. METODOLOGIA	18
5.1. Plano de Ação.....	20
5.2. Cronograma	22
6. ORÇAMENTO.....	23
7. CONCLUSÃO	24
8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	26

1 APRESENTAÇÃO

Este projeto é parte dos requisitos necessários à conclusão no Curso de Especialização em Gestão de Instituições Federais de Educação Superior (GIFES), da Faculdade De Educação (FaE), da Universidade Federal de Minas Gerias (UFMG). Esse se originou da preocupação da autora com a forma de condução da gestão de pessoas na UFMG com relação à recepção, à informação, ao atendimento, ao acolhimento e ao administrativo voltados para as necessidades dos servidores técnicos da instituição, denominados cargos extintos.

Segundo dados do Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), o quadro quantitativo de servidores da UFMG, até maio de 2017, somava-se num total de 4.366 funcionários técnico, administrativos. Em média, há, no quadro profissional, cerca de 3.084 técnicos, e um quantitativo médio de 1.059 servidores de apoio.

Com a extinção de alguns cargos, isso trouxe danos para diversos servidores, sendo esses danos físicos, psíquicos e morais. Nesse sentido, a partir de 2010, foi implantado um programa de carreira, no qual, alguns conseguiram avançar, enquanto outros não, mesmo diante de um incentivo remuneratório.

Para tanto, este projeto tem como objetivo propor uma melhoria na receptividade e na informação quanto ao tratamento da condução administrativa com relação à realocação e à redistribuição de pessoal.

O presente trabalho pretende propor novas estratégias de gestão para a UFMG, de forma a sugerir mudanças organizacionais, para que os servidores técnicos, quando necessário, sejam realocados ou redistribuídos de forma tranquila e sem prejuízos no ambiente de trabalho.

O intuito desta pesquisa é apresentar algumas propostas de mudanças de paradigmas na atual estrutura organizacional em gestão de pessoas da UFMG, podendo, inclusive, se estender para outros polos de ensino.

No decorrer das décadas, o capital humano saiu do campo limitado e tornou-se mais amplo, trazendo para si a responsabilidade pelo bem estar das pessoas. Com isso abrangeu políticas públicas, estratégicas para o desenvolvimento profissional e pessoal, com engajamento, realocação, redistribuição e readaptação de servidores.

Esse método reconsiderou servidores de cargos extintos, sem deixar de dar atenção inclusive, aos docentes, que constantemente estão em busca de melhorias estratégicas na gestão de pessoas.

Gemelli e FILIPPIM,(2010) afirma que, ao se tratar de gestão de servidores públicos, pressupõe - se um conjunto de organizações burocráticas as quais dependem do fator humano para sua realização. Para o autor, uma organização é um conjunto que envolve estruturas físicas, financeiras, tecnológicas e humanas, e assim, torna-se relevante extrair dela sua missão e validar valores. Daí a importância em certificar que isso ocorra de um modo saudável, alcançando com qualidade humana, tecnológica e material os objetivos institucionais.

Mundialmente, as administrações públicas estão sendo pressionadas a atender às demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa utilização racional dos recursos; eficácia, capacidade de atingir resultados e efetividade significa fazer o que é preciso ser feito, ou seja, a capacidade de se atingir o objetivo definido. Para que esses valores sejam incorporados ao dia a dia da gestão pública, são necessários servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais. (GAMELLI; FILIPPIM; 2010, p. 153).

Nesse sentido é possível constatar que humanizar com acolhimento amplia os meios para que os servidores possam efetuar um trabalho de qualidade. A necessidade de a gestão institucional identificar e tratar as variáveis são primordiais, não apenas para o bom funcionamento da empresa, como também para a saúde mental do servidor. Caso contrário, pode de certa forma, limitar inclusive a motivação profissional.

O empenho e as expectativas das pessoas em relação às atividades que exercem na instituição são fundamentais no contexto de uma organização sadia,

sendo que a base para uma gestão de pessoas pautada na qualidade é acreditar no ser humano e em seu potencial.

Para Cardozo e Silva (2014) as pessoas levam para o trabalho valores, crenças e expectativas inerentes ao seu “eu”, suas emoções e sentimentos que interferem no relacionamento interpessoal. (CARDOZO; SILVA; 2014,p. 30).

A forma de ser, pensar e agir influencia diretamente os relacionamentos em todas as organizações. Se instaurar um clima harmônico, positivo e de respeito, pode-se ter de volta um ambiente sadio e sem grandes turbulências. (CARDOZO; SILVA; 2014.p.30).

Entre essas formas é viável destacar o estímulo dos liderados, que podem dar o melhor de si a fim de atingirem padrões de desempenho mais elevados. E dever da instituição colaborar para que as pessoas se desenvolvam e possam atingir metas cada vez mais elevadas.

Sobre essa questão, Oliveira (2005) constata que, a partir dos anos de 1980 e 1990, a prática de gestão de pessoas passou a ter um novo enfoque.

A mudança no padrão de exigência gerou a necessidade de uma cultura organizacional que estimulasse e apoiasse a iniciativa das pessoas e a busca autônoma de resultados para as organizações. O enfoque controlador herdado do modelo fordista e taylorista começam a perder espaço para uma gestão voltada para o desenvolvimento mútuo das organizações e das pessoas. Passa-se a dar valor ao homem como ser dotado de inteligência. As pessoas passam a ser vistas como depositárias do patrimônio intelectual da organização, como relevantes para o sucesso da organização. (OLIVEIRA, 2005, p. 10).

Com isso é possível constatar que, para atingir as metas e objetivos traçados, é necessário o esforço conjunto de diversas pessoas. Cada um, em sua particularidade, possui potencial para aprimorar e se desenvolver nos processos organizacionais.

Assim, os servidores deixam de ser meros executores de tarefas e passam a ser parte da mola propulsora que levará a instituição ao pleno cumprimento dos seus objetivos. Um gestor com esse entendimento tem então um papel peculiar: orquestrar as ações, de forma a prever eventuais desvios, garantindo o sucesso

mútuo entre a organização e o desempenho dos técnicos administrativos.

Para tanto, é importante frisar que um dos principais parâmetros para o gestor deve estar pautado na utilização da coleta de informações a partir da experiência do executor das atividades. Com isso, é possível garantir uma forma mais eficaz no cumprimento das ações, tendo inclusive, nesse sentido, o envolvimento dos servidores, que com atitudes como essas, se sentem parte importante da instituição.

Cardozo e Silva (2014), citados por Quadros (2009) afirmam:

“Vários são os fatores que podem impedir um bom rendimento do grupo, como o seu tamanho, o grau de motivação de seus membros, a falta de coesão, dificuldades de comunicação e até mesmo normas restritivas ao seu bom funcionamento. Algumas providências são eficazes quanto ao bom funcionamento de um grupo, a saber: favorecer a integração das pessoas, observar a liderança voltada para a tarefa, tanto quanto os fatores de manutenção do grupo que dizem respeito as questões sociais; classificar papéis e expectativas; intensificar os valores e respeito as normas; bem como favorecer, sempre, uma maior coesão das pessoas.” (CARDOZO; SILVA apud QUADROS, 2014, p.31)

Adotar condutas, que mantêm vínculo emocional, pessoal e profissional, demanda que as pessoas no ambiente de trabalho assumam, posturas construtivas, que envolvem, respeito, apoio, orientação, e, assim, desse modo, é possível promover melhorias contínuas aos servidores, em busca da excelência, meta maior de toda organização.

O método da filosofia Kaizen define que o princípio da melhoria contínua está baseado no entendimento de que apenas a solução de problemas, a redução do desperdício ou a eliminação de defeitos não conduzem ao alto desempenho institucional, mas sim a pessoas realmente comprometidas em fazer com que a instituição dê certo.

Em vez de aplicar apenas o conhecimento, os indivíduos passam a observar mais a lógica funcional da instituição e mudam seus direcionamentos. "Hoje melhor do que ontem, amanhã melhor do que hoje" (Metologia Kaizen).

Com isso, fica claro que a lógica funcional da instituição deve ser um

processo diário, contínuo e recorrente na melhoria contínua.

2 JUSTIFICATIVA

Para abranger uma política pública é necessário respaldo adequado que ofereça sustentabilidade na gestão de pessoas. Esse deve contemplar em sua política aspectos relativos à seleção de pessoas e estratégia para o desenvolvimento profissional e pessoal.

Neste sentido, o problema de pesquisa em questão pretende propor à gestão da UFMG novas estratégias de realocação e redistribuição de pessoal, de forma que a avaliação de desempenho, a estrutura organizacional da carreira, a remuneração, entre outros incentivos já existentes, continuem como políticas, porém com respaldos mais humanizados em relação ao processo de redistribuição e realocação dos servidores.

É nítido que o processo de carreira, incentivo e cargos extintos precisa ser mais bem estruturado, de modo que a estratégia de realocação seja compatível com os perfis e quantitativos necessários dentro da organização.

Para tanto, este projeto possui relevância para o campo da gestão de pessoas nas Instituições Federais do Ensino Superior, que tem como desafio promover ações de aperfeiçoamento na capacitação de pessoal, em busca da excelência.

Nesse sentido, a intenção é propor uma discussão em torno de novas estratégias de gestão para a UFMG, de modo a sugerir mudanças organizacionais, para que os servidores de apoio, quando necessário, sejam realocados ou redistribuídos de maneira tranquila e sem prejuízos no ambiente de trabalho.

Miranda (2009) entende que potencializar o capital humano, no intuito de inserir ou manter uma mão de obra qualificada no mercado é uma ferramenta indispensável na busca por talentos nas organizações. O que era controlado, conservado e restrito passou a ser proposto, garantido e dignificado, definindo, assim, uma nova linha de pensamento na função de recursos humanos.

Nas instituições, a comunicação organizacional é responsável por manter o

sucesso da empresa. Seu papel é sustentar um ambiente próspero, de forma a facilitar a implementação de processos, como novas ações e desafios.

Mesmo que não seja fácil manter uma comunicação eficiente e eficaz, devido às divergências pessoais de cada sujeito, é função da comunicação organizacional criar estratégias para melhoria da organização.

Segundo Cardozo e Silva (2014), em paralelo a essas ferramentas, há as relações humanas, por meio do relacionamento interpessoal, que conquista as metas e objetivos desejados, e permite, assim, às organizações, criarem ações audaciosas em busca do sucesso, desde que a ética prevaleça.

Desse modo, é possível refletir em como consolidar - em conjunto - organizações e indivíduos, de modo que seja possível refletir sobre estratégias viáveis e pertinentes para acolher um novo funcionário em determinada área ou setor.

Nesse sentido, os gestores devem se preocupar em auxiliar, da melhor forma, os servidores em seus processos de trabalho, orientando - no em suas atividades, dando-lhes a atenção necessária, pois, para eles um novo ambiente de trabalho – seja esse na mesma instituição, mas em outro setor - ainda pode ser estranho para o profissional, que precisa lidar com uma adaptação repentina de novas funções nas quais para ele é novidade.

Às vezes, pela falta de tempo e correria no cotidiano, a devida atenção ao novo funcionário do setor é muitas vezes negligenciada. É sabido que ao se deparar com uma nova rotina de trabalho o servidor ainda precisará criar vínculos e habilidades, e esta tarefa demanda tempo para que ocorra.

Vivan (2014) esclarece que esse tipo de tratamento também é relevante para o profissional readaptado, principalmente por se tratar de humanização, acolhimento, e atenção às informações. Uma vez integrado, é preciso avaliá-los, de forma a identificar suas potencialidades - e definir como elas podem ser aplicadas em benefício da instituição e dos indivíduos.

Para Ferreira (1975), acolher tem como ato ou efeito expressar - em suas várias definições - uma ação de aproximação 'um está com e um está perto de', transformando assim em uma atitude de inclusão.

3 OBJETIVOS

O principal objetivo deste trabalho é propor novas estratégias de gestão às Unidades Administrativas da UFMG, de forma a sugerir mudanças organizacionais para que os servidores técnicos tenham melhorias na receptividade e informação dos processos quanto ao tratamento na condução administrativa com relação à realocação e redistribuição de pessoal.

3.1 Objetivo geral

Propor novas estratégias na gestão de pessoas, nas Unidades Administrativas da UFMG com relação aos servidores técnicos, de forma que esses sejam acolhidos por meio de ações humanizadas e que os processos que envolve, a receptividade, e informação, na condução administrativa possam promover de fato as relações humanas e de trabalho.

3.2 Objetivos específicos

- Avaliar a carreira, o incentivo, e os cargos extintos de forma a buscar melhoria contínua na reestruturação e redistribuição dos funcionários;
- Estabelecer estratégias para realocação de pessoal que sejam compatíveis com os perfis e quantitativos necessários na organização;
- Promover ações no campo da gestão de pessoas, a fim de dar continuidade ao processo de incentivo dos técnicos administrativos ativos, recém-nomeados e docentes;
- Propor melhorias contínuas no desempenho e na capacitação dos técnicos de cargos extintos.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com o pesquisador, Tregasto Berque, em seus estudos foi evidenciado que houve avanços na gestão de pessoas, e no serviço público. Com ajustes, a aprendizagem proporcionada foi concebida a partir das diretrizes lançadas, pela Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP), contida no decreto de nº 5.707/2006.

É coerente com a natureza do curso, de especialização, a proposta de capacitação, combina elementos teóricos e instrumentais que habilitam os profissionais da administração pública federal a refletir sobre o atual estado das coisas, como: diferenças, limitações e novas possibilidades no contexto da gestão de pessoas.

Nesse processo é importante destacar um tratamento conceitual em gestão de pessoas ressignificando para o setor público de forma a abordar o desafio da linguagem, a apropriação do cotidiano, com recursos pedagógicos aplicáveis no plano conceitual e vivencial.

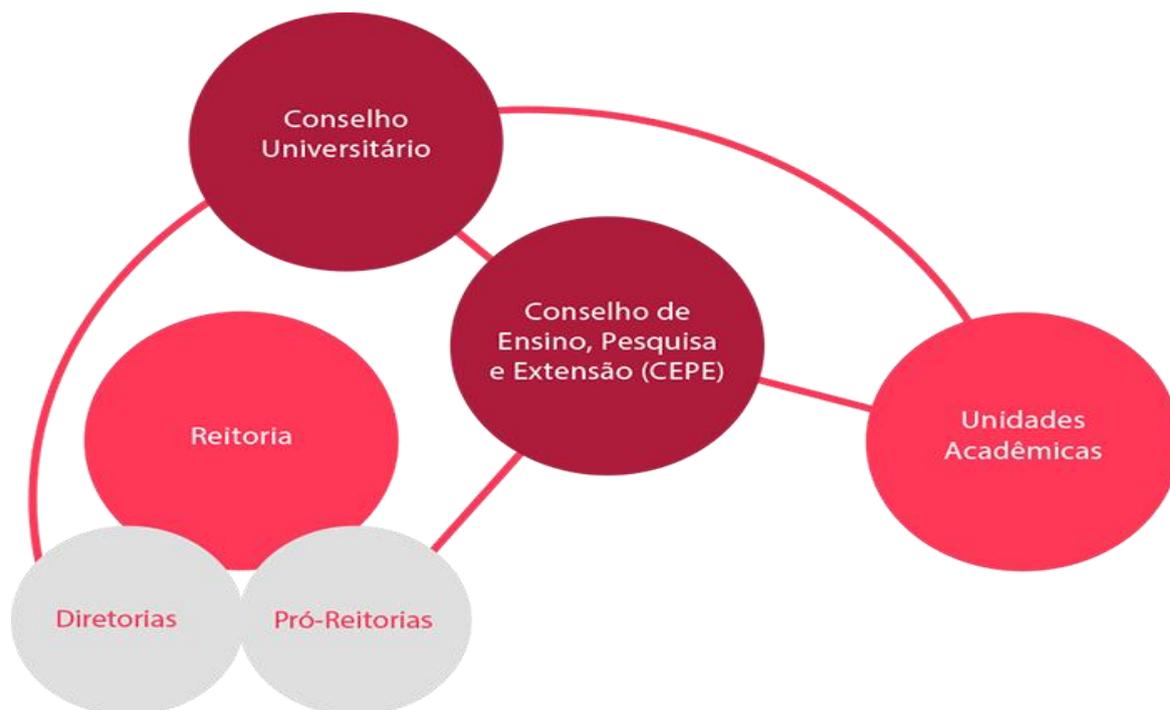
Um processo de transformação, não pode ser tomado como evento de ruptura, tão pouco elemento de continuidade. As angústias dos profissionais, em relação ao estado da gestão, de recursos humanos na administração pública, vieram à tona e eram percebidas como comuns, revelando deficiências desde ordens normativas e organizacionais, até fatores de cunho comportamental, sobressaindo os estilos tradicionais de gestão, e as fortes ingerências políticas, como: paternalismo, formalismo, clientelismo, entre outros.

5.METODOLOGIA

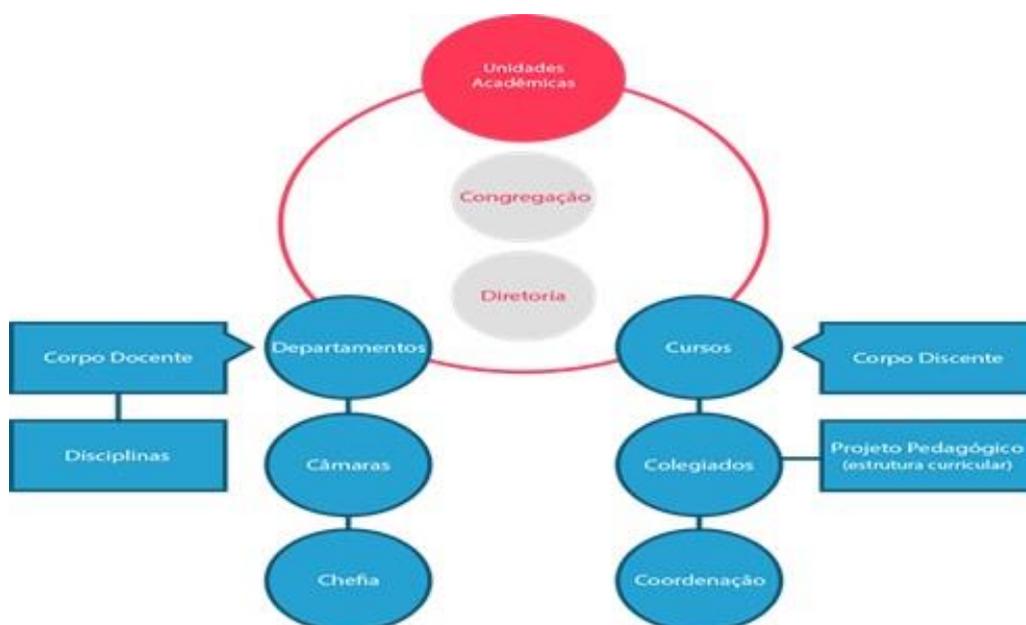
Este Projeto de Intervenção envolveu pesquisa bibliográfica, documental e de campo desenvolvido por meio da abordagem qualitativa nos processos de gestão de pessoas, tendo seu foco principal nas instituições federais. Foram analisados os processos de engajamento profissional, pessoal e formas de readaptação.

De acordo, com a ENAD (2010), esse tipo de proposta, voltado para o administrativo, receptivo, e condução de processos de trabalhos, com métodos e técnicas usadas, no administrativo e na organização de pessoal, tem o objetivo de alcançar resultados no programa de avaliação e desempenho, podendo inclusive melhorar metas e resultados.

Figura 1 - Caracterizações da Universidade Federal de Minas Gerais



Fonte: UFMG (2018)

Figura 2 – Estrutura da Universidade Federal de Minas Gerais

Fonte: UFMG (2018)

Figura 1 – Prédio da Reitoria da UFMG

Fonte: UFMG (2017)

Figura 2 – Visão Geral do Campus Pampulha UFMG



Fonte: UFMG (2011)

5.1 Planos de Ação

Tem como intuito propor melhorias das práticas comunicacionais internas e dos processos de realocação e redistribuição de pessoal, para que os servidores de apoio se sintam integrados, e que possam ter visibilidade na instituição, de modo a não serem tratados como segmentados ou atingindo apenas um grupo determinado de pessoas.

O método utilizado para verificar como se desenvolvem os processos de realocação e redistribuição de pessoal, dos servidores técnicos e de apoio, será o método de análise de avaliação.

Para tanto, serão analisados, como se dá o processo de realocação, verificando de que maneira se dão as técnicas e formas utilizadas na condução dos servidores aos novos setores de trabalho.

Nesse sentido, será necessário realizar o estudo de percepção, que permite analisar e compreender como se configura este processo, apresentando pontos positivos e negativos.

O método proposto para verificação das estratégias de ação se dará da seguinte forma:

- Como se dá os processos de informação do pessoal realocado;
- De que forma são conduzidos os processos;
- Formas de adaptação profissionais realocados;
- Satisfação dos profissionais realocados.

6. ORÇAMENTO

SECRETARIA ESPECIALIZADA EM READAPTAÇÃO COMPOSTA POR DOIS
SERVIDORES

1. Material de Consumo	Preço Unitário	Quantidade	Valor Previsto
Mesa com gaveta	1.390,00	02	2.780,00
Cadeira preta com rodas	620,00	02	1.240,00
Cadeira preta fixa	430,00	04	1.720,00
Computador	2.230,00	02	4.460,00
Impressora para xerox	50,00	03	150,00
Cartuchos Para impressão	329,00	03	987,00
Frigobar Philco	700,00	01	700,00
Micro-ondas	650,00	01	650,00
Armário com chave	890,00	01	890,00
Folha A4	20,00	04	80,00
Grampeador	15,00	02	30,00
Caneta Azul Bic	25,00	01	25,00
Pasta para arquivo três dezenas	140,00	3cx	420,00
Sub Total		13	14.032,00
Previsão por unidade. Total de 25 unidades na região central de Belo Horizonte.	-	-	R\$15.000,00

7 CONCLUSÃO

Objetivou-se com esse Projeto de Intervenção diagnosticar que o processo de avaliação institucional na Reitoria da UFMG começou antes mesmo de 2002. A partir desta data foi criada a Diretoria de Avaliação Institucional (DAI) com o objetivo de avaliar a educação superior, se tornando obrigatório ao cumprimento, estabelecido pela lei 10.861, de 14 de abril de 2004, sendo consolidada em 2008 e aprovada em 2009.

Na vigência, obrigatória aos técnicos administrativos em 2011, pois até então era feita somente avaliação interna, por coordenadores de cada unidade/setor, cumpriu-se metas com o intuito de avaliar indicadores e acompanhar os estágios probatórios. Em outro momento, a avaliação veio como estímulo no desenvolvimento educacional e científico.

Com o objetivo, de evitar conflitos futuros, a troca de informação, no ato de acolher, detalhando especificidades, das atividades, de forma a auxiliar para que, não haja uma visão negativa dos processos, permitindo assim uma melhor dinâmica no funcionamento da instituição, a UFMG, sendo uma instituição transparente e conservadora, e, que se privilegia de autonomia, pode usufruir desses quesitos para resolver suas questões internas, referentes, a todos os segmentos, pois possui colegiados internos próprios, e comissões de acompanhamento.

Com relação à avaliação, que essa não fique apenas em metas, indicadores e interesses pessoais, mas que possa, descobrir talentos nos funcionários e promover o desenvolvimento dos técnicos administrativos, no âmbito profissional, em especial os funcionários de cargos extintos.

Por meio dos relacionamentos interpessoais, que as organizações consiga alcançar, os resultados positivos para a empresa. Além da melhoria no ambiente de trabalho, de forma que os funcionários se sintam envolvidos em suas atividades, e se sintam motivados em suas funções, que possam conseguir manter um diálogo necessário com todos, criando assim, oportunidades para identificar pontos de melhoria e pontos positivos, tanto nos funcionários como para a própria instituição. O

fato, é que ações como essas, são primordiais nas relações humanas, evitando assim conflitos nas organizações, que acabam por afetar toda uma produtividade na instituição.

Silva (2014), relata que a organização, deve assumir um compromisso com o colaborador, no sentido de promover a construção do conhecimento, para que cada vez mais o diálogo seja melhorado, entre os níveis hierárquicos.

Nesse sentido, a UFMG é dotada na construção de conhecimento e com isso, a instituição só tem a ganhar. Na gestão de pessoas dos servidores técnicos, da instituição, é válido reforçar a verificação de graus de desempenho, aptidão, perfil profissional, e reconhecimento pessoal, dentro do mapa de escala e interesse de cada um.

Com a adesão para o projeto, pode-se concluir também, certa economia no preenchimento de vagas na instituição, e melhor aproveitamento dos profissionais.

Acolher é a maneira de receber e ser recebido. Isso se resume em recepção e tem o poder de mudar e diminuir o nível de tensão e estresse, quando bem compreendido.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBOSA, Allan Claudius Queiroz. **Relações de Trabalho e Recursos Humanos em Busca de Identidade**. Revista de Administração de Empresas, Belo Horizonte, Volume 45, Edição Especial, 2005. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/rae/v45nspe/v45nspea10.pdf>> Acesso em: 17 Out. 2017.

BARROS, Claudius D' Artagan C. **Excelência em Serviços**. 3 ed. – São Paulo: Qualitimark, 1992.

CARDOZO, Carolina Garcia; SILVA, Letícia Oliveira Silva; **A Importância do Relacionamento Interpessoal no Ambiente de Trabalho**. Interbio, 2014. Volume 8, numero 2, jul-dez. Disponível em: < http://www.unigran.br/interbio/paginas/ed_anteriores/vol8_num2/arquivos/artigo3.pdf > Acesso em: 15 dez. 2017.

FERREIRA, A.B. H. **Novo Dicionário Aurélio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1975. p.27.

FILHO, Osmário Venâncio de Magalhães; PEREIRA, Valdir da Costa. **Gestão de Pessoas e seu Contexto na Sociedade Contemporânea**. Comunicação e Mercado/UNIGRAM – Dourados – MS, vol. 01, n.04, p. 115-125, jan-jul 2013. Disponível em < <http://www.unigran.br/mercado/paginas/arquivos/edicoes/4/10.pdf>> Acesso em: 04 Out. 2017.

GEMELLI, Inês Maria Picolli; FILIPPIM, Eliane Salete. **Gestão de Pessoas na administração pública: o desafio dos municípios**. Revista de Administração, Contabilidade e Economia – RACE, Unoesc, vol.9, n.1-2, p.153-180, jan-dez. 2010. Disponível em:< http://editora.unoesc.edu.br/index.php/race/article/view/375/pdf_101 > Acesso em: 12 out. 2017.

LIMA, S. B. **Comunicação Organizacional Rompendo Barreiras**. Universidade da Região de Campanha – URCAMP. Disponível em: < <http://www.urcamp.tche.br/~slim/comunicaorg.pdf>>. Acesso em: 10 Out. 2017.

MIRANDA, K. F.; MIRANDA, H. C. F. **Compreendendo a Gestão de Pessoas**. Disponível em:< <http://www.artigonal.com/recursos-humanos-artigos/compreendendo-a-gestao-de-pessoas-997929>> Acesso em: 20 nov. 2017.

OLIVEIRA. Andréa Glória Franco de. **Gestão de Pessoas por Competência: gerenciamento e capacitação do servidor público**. Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro – TJRJ, 2005. Disponível em:

<http://www.tjrj.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=528dc622-ec75-462b-9f68-88d9a3839ae6&groupId=10136>. Acesso em: 6 dez. 2017.

PANTOJA, Maria Júlia; CAMÕES, Marizaura R. de Souza; BERGUE, Sandro Trecastró. **Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Escola Nacional de Administração Pública – ENAP. Brasília. 2010. Disponível em: <<http://www.ena.gov.br/documents/586010/603556/Livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>> Acesso em: 25 jan. 2018.

PORTAL ADMINISTRAÇÃO. Tudo sobre administração. **Kaizen: a filosofia da melhoria contínua**. Disponível em: <<http://www.portal-administracao.com/2014/10/kaizen-filosofia-melhoria-continua.html>> Acesso em: 20 nov. 2017.

RIBEIRO, A.L **Gestão de Pessoas**. 7ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

SARAIVA, Marinete; **Importância do Processo de Acolhimento**. Blogger Gestão de Pessoas. Disponível em: <<http://gpunitins.blogspot.com.br/2009/10/importancia-do-processo-de-acolhimento.html>> Acesso em: 15 nov. 2017.

VIVAN, Creusa Aparecida. **Acolhimento de Servidores Públicos Readaptados: Uma Questão de Saúde do Trabalhador**. Secretaria Municipal de Saúde de São Paulo – SMS-SP. 2014. Disponível em: <sms.sp.bvs.br/lildbi/docsonline/get.php?id=5996>. Acesso em: 21 out. 2017

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA _ ENAP. BRASÍLIA.2010.
Disponível em:<
<http://www.ena.gov.br/documents/586010/603556/livro.pdf/b295469b-faec-42f2-9544-69b1984e17a8>> Acesso em: jan. 2018.