



**FACULDADE DE EDUCAÇÃO**

**Gestão das Instituições Federais de Educação Superior**

**A IMPORTÂNCIA DE UMA NOVA GESTÃO  
EM RECURSOS HUMANOS NA UFMG**

Caio Benevides Pedra

**BELO HORIZONTE  
2015**

Caio Benevides Pedra

**A IMPORTÂNCIA DE UMA NOVA GESTÃO  
EM RECURSOS HUMANOS NA UFMG**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a conclusão do Curso de Especialização em Gestão das Instituições Federais de Educação Superior.

Linha de Pesquisa: Recursos Humanos

Orientadora: Professora Yaska Fernanda de Lima Campos

**Belo Horizonte  
2015**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

Título do TCC:

**A Importância de uma Nova Gestão em Recursos Humanos na UFMG**

Nome do aluno:

**Caio Benevides Pedra**

Trabalho de Conclusão de Curso, modalidade especialização, defendido junto ao Programa de Gestão das Instituições Federais de Ensino Superior - Faculdade de Educação da Universidade Federal de Minas Gerais - aprovado pela banca examinadora, constituída pelos professores:

---

Orientadora: Professora Yaska Fernanda de Lima Campos

---

Examinadora: Magda Auxiliadora dos Santos Barbosa Bastos

---

Examinador: Ricardo Viana Velloso

**Belo Horizonte  
2015**

## RESUMO

Atualmente, todas as grandes organizações, para conseguirem se manter no mercado, já reconhecem e valorizam a importância de uma gestão eficiente e organizada de recursos humanos. O que antes era visto como uma fonte inútil de gastos ou uma área que só se destina a burocracia e formalidades, hoje é reconhecido como área estratégica, de especial importância, capaz de assegurar competitividade e desenvolver os diferenciais das grandes empresas. Como uma das maiores universidades do Brasil e com papel cada vez mais destacado no cenário internacional, a Universidade Federal de Minas Gerais precisa, com urgência, reconhecer-se como uma grande organização e, dessa forma, se estruturar. Ainda hoje, suas práticas e, muitas vezes, o seu pensamento são de uma universidade presa ao passado, que se alimenta da tradição e nem sempre se abre para novidades e modernizações. O presente trabalho, intitulado "Implantação e Importância de uma Gestão em Recursos Humanos na UFMG" analisa e comenta a atual estrutura de recursos humanos da Universidade, propondo inovações e novos procedimentos a serem adotados em prol de modernizações nessa política. Para isso, apresenta uma série de conceitos introdutórios dessa matéria, por meio de uma revisão de literatura básica e introdutória, que poderiam ser aplicados pelo atual sistema de Recursos Humanos da UFMG. A análise buscou obras bastante introdutórias e didáticas, de autores reconhecidos pela facilidade e simplicidade com que expõem suas ideias, de forma a constituir um texto acessível e de fácil interpretação e assimilação por pessoas leigas, que não tenham formação em Gestão de Recursos Humanos, e integrem qualquer um dos três pilares da comunidade acadêmica. Esses conceitos foram comparados à atual estrutura universitária, com destaque para a Faculdade de Direito da UFMG, unidade de lotação do aluno, que sofre com inúmeros e aparentemente irremediáveis problemas de pessoal. A partir dessa análise, é possível perceber que a estrutura da UFMG, enquanto autarquia federal, reúne uma série de fatores que dificultam a implantação de técnicas mais modernas de gestão de recursos humanos. No entanto, há uma série de medidas mais simples e discretas que podem ser adotadas e já representariam significativas mudanças e importantes avanços no reconhecimento do "capital humano" da instituição. O que se espera é que essa análise, apesar de básica e bastante introdutória, alcance o maior número possível de pessoas e desperte, na instituição, não apenas o desejo de aprimorar as suas práticas de recursos humanos, mas, principalmente, a consciência de que isso é possível e absolutamente importante.

## **LISTA DE SIGLAS**

DRH - Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos

FDUFMG – Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais

IFES – Instituição(ões) Federal(is) de Ensino Superior

MEC – Ministério da Educação

PBH – Prefeitura Municipal de Belo Horizonte

RH – Recursos Humanos

TAE – Técnico-administrativo em educação

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b> .....	6
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	8
2.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS .....	10
2.1.1 AS SEÇÕES DE PESSOAL NA UFMG .....	12
2.1.2 OS PROCESSOS BÁSICOS DA GESTÃO DE PESSOAS E SUA APLICAÇÃO .....	22
<b>3. MOTIVAÇÃO</b> .....	26
<b>4. LIDERANÇA</b> .....	28
<b>5. METODOLOGIA</b> .....	29
<b>6. CRONOGRAMA</b> .....	32
<b>7. CONCLUSÃO</b> .....	33
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	35



## 1. INTRODUÇÃO

A Universidade Federal de Minas Gerais conta, hoje, com 4.435 (quatro mil quatrocentos e trinta e cinco) servidores técnico-administrativos em educação espalhados por três *campus* diferentes, com vinte unidades acadêmicas e três unidades especiais, compostas por inúmeros prédios e setores. A natureza das atividades, o distanciamento (muitas vezes, bem grande) entre os setores e o processo de seleção de servidores, que é feito por meio de concurso público, garantem um ambiente de pluralidade e diversidade.

Isso é da natureza do serviço público, a propósito. Candidatos concorrem em provas de conhecimentos específicos e são selecionados de forma meritocrática, com base unicamente naquele exame, naquelas questões que não necessariamente avaliam conhecimento ou inteligência. Após as provas, os que obtiveram melhores notas são absorvidos pelo órgão público sem que sequer se averigüe suas aptidões e potencialidades. Uma vez no serviço público, essas pessoas precisam se adaptar ao ambiente e ao trabalho, sendo controladas por uma avaliação de estágio probatório absolutamente ampla e inconsistente.

Não se trata, esse trabalho, de avaliar a qualidade dos servidores da nossa Universidade, menos ainda criticar (embora mereçam crítica) os processos de seleção e avaliação dos novos servidores. A questão que, aqui, se pretende discutir é a distribuição dos servidores nos diversos setores e unidades da Universidade.

Um exemplo interessante dessa realidade é o meu caso. Nos três anos de estágio probatório, passei por cinco setores e tive sérios problemas de adaptação em alguns deles. Quando da minha aprovação no concurso, fui entrevistado no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH) e encaminhado para uma unidade acadêmica, mas a minha lotação foi feita nas vagas disponíveis, sem nenhuma (ou com muito pouca) preocupação com o meu perfil e as minhas habilidades. Hoje, já situado em um setor de que gosto e no qual sou bem aceito e reconhecido, enfrento muita dificuldade em lidar com servidores que estão claramente afastados de sua zona de possibilidades.

O que eu percebo é que a distribuição dos servidores na minha unidade é feita para atender pedidos e exigências de professores ou servidores com mais tempo de serviço. Pessoas bem preparadas, experientes e dinâmicas lotam setores de trabalho braçal e repetitivo, enquanto colegas definitivamente desmotivados e



insatisfeitos trabalham sozinhos em setores estratégicos, cujas atividades são fundamentais e vinculadas às de vários outros setores.

Uma correta e estruturada gestão em recursos humanos avaliaria e resolveria problemas como esse. Ainda que desagrade servidores e chefes, faz-se urgente uma redistribuição e readequação dos servidores da Universidade dentro dos seus diversos setores. A grande quantidade e diversidade das atividades, inclusive, permite isso na medida em que amplia as possibilidades de alocação.

A estabilidade do servidor, infelizmente, pode se transformar num grande obstáculo para a eficiência do serviço público em alguns casos. Uma vez estáveis, muitos são aqueles que se dedicam a esperar pela aposentadoria, que não respeitam ordens e que não se sentem pressionados (nem sequer motivados) a buscar os melhores resultados.

O que se faz necessário e possível, nessa realidade, é buscar a correta utilização e emprego desses agentes dentro da estrutura já existente. Analisar o que se espera do servidor que deve ocupar cada setor ou desenvolver cada atividade e buscar, dentro da equipe existente, quem mais se aproxime desse perfil.

O objetivo desse trabalho é propor a implantação de uma política de gestão em recursos humanos na Universidade Federal de Minas Gerais, por meio da enumeração de suas vantagens e importância, para que a instituição se organize para distribuir seus servidores de forma mais adequada, inteligente e estruturada, considerando suas reais aptidões e habilidades, bem como o seu perfil profissional. Para isso, será analisada mais detidamente a situação da Faculdade de Direito.

Os objetivos específicos desse trabalho são: estabelecer um quadro conceitual bem definido sobre Gestão em Recursos Humanos, de forma a orientar os leitores e facilitar a absorção e implementação da sugestão de intervenção; enumerar as vantagens de uma política organizada de recursos humanos, de forma a convencer a unidade da importância e viabilidade desse projeto; e propor um mecanismo de gestão de pessoas que impeça a repetição de erros e transtornos como as regulares e excessivas trocas de setor, e até de unidade, a que servidores são submetidos quando não se adaptam a alguma atividade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Uma correta e bem estruturada gestão em recursos humanos é **fundamental** para que os processos internos se estabeleçam adequadamente e as empresas e instituições se desenvolvam e obtenham os melhores resultados.

O bem mais precioso das organizações são as pessoas e é importante que as instituições aprendam a valorizar, incentivar, treinar e identificar as suas necessidades em benefício do seu crescimento. Alinhando os objetivos individuais com os organizacionais, as pessoas e organizações ganham e crescem juntas e em harmonia.

Desde a inserção da máquina na produção e na produtividade das empresas, na Era Industrial, inúmeras e radicais mudanças foram impostas à relação capital *versus* trabalho. Essa mecanização trouxe ganhos elevados de produtividade e de lucratividade, mas gerou a padronização da emocionalidade, a apatia, a desmotivação, a falta de alegria, o desprazer, o descuido, além de abalar a dignidade humana das pessoas que participavam do processo produtivo.

O ser humano é um indivíduo emocional. Suas emoções, quando perturbadas, contribuem de forma significativa para as desordens psicológicas. Satisfação no trabalho não está relacionada somente a salário, mas ao crescimento pessoal e a um ambiente saudável e agradável.

As grandes organizações, hoje, já reconhecem a importância da satisfação de seus agentes para o alcance dos objetivos organizacionais, de forma a integrar as necessidades individuais e organizacionais e gerar motivação. O objetivo é um só: implantar e gerenciar a cultura de uma organização, estabelecendo novas maneiras de trabalho e construindo um quadro de pessoas que realmente queiram trabalhar neste ambiente.

A Gestão em Recursos Humanos é complexa, sensível e estratégica e requer, das organizações, muita atenção para antever o que empresa e funcionários precisam para desenvolverem um bom trabalho. Isso exige mais conteúdo profissional, mais assertividade, mais interlocução e uma postura mais humanista.

Essas análises e atividades típicas do profissional de Recursos Humanos, há muito, perderam o caráter burocrático e formalista para assumirem papel crucial numa espécie de "assessoria interna", apta e capaz de aconselhar e auxiliar as lideranças dentro das organizações.

Uma correta e eficiente gestão de pessoas, no entanto, depende de vários aspectos que podem sofrer alterações ao longo do tempo, tais como a estrutura organizacional adotada, a cultura predominante na organização, as características do contexto ambiental, o tipo de atividade desenvolvido ou o tipo de serviço prestado e os processos internos.

Para o desenvolvimento desse trabalho, portanto, serão necessários conhecimentos nas áreas de recursos humanos, administração, direito e psicologia, através de obras que evidenciem as pessoas e sua relação com o trabalho.

Idalberto Chiavenato, um renomado doutrinador e autor de inúmeras obras no campo da Administração, utiliza a ideia de "recrutamento interno" para se referir ao que, na nossa realidade, talvez se compare à lotação. Enquanto o recrutamento externo é o meio pelo qual as empresas buscam novos profissionais por meio de seleções (no caso da Universidade, o concurso público), o interno é aquele que a empresa realiza dentro da própria organização.

Para Chiavenato (2000, p. 32), "seleção de pessoal é uma comparação entre as qualificações de cada candidato com as exigências do cargo e é uma escolha, dentre os candidatos comparados, daquele que apresentar as qualificações mais adequadas ao cargo vago".

A ideia e proposta dessa modalidade de recrutamento seria, na verdade, tirar o melhor de cada um dos que já estão compondo a equipe. Analisando os perfis, potencialidades e resultados de cada empregado, o gestor ou dirigente obtém as informações necessárias para orientar, promover ou deslocar o funcionário para atividades mais (ou menos) complexas ou motivadoras. É exatamente essa ideia de recrutamento interno que a Universidade não realiza e prejudica, sobremaneira, a condução dos seus processos pelos servidores - que sequer podem ser "transferidos" e, menos ainda, dispensados.

Essa orientação do pessoal, que só poderia ser feita por um gestor habilitado e capaz, é o primeiro passo para a adequação de cada integrante de uma equipe heterogênea dentro das diversas atividades de uma empresa. O desafio da gestão em Recursos Humanos, aqui, é posicionar cada pessoa em uma atividade/colocação e esclarecer o seu papel.

Para isso, é importante conhecer os rumos da empresa, quais são seus princípios e objetivos, para que se planeje como cada pessoa pode contribuir para esse desenvolvimento e essa trajetória. Entender e conhecer a missão e a visão da empresa é fundamental. E, sobretudo, ajustar-se à sua cultura organizacional.

## *2.1 A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS*

O conceito de sucesso é intrinsecamente ligado ao trabalho. Ser bem sucedido passa quase necessariamente pelo sucesso profissional. As pessoas, em sua maioria, medem seu sucesso e felicidade pelo consumo. Não que seja necessário ser rico para ser feliz, mas a felicidade está em poder ter o que se deseja. Se não tudo, algumas coisas a que atribuímos importância.

Faz parte da realização pessoal poder se cercar do que consideramos importante e necessário. E esse poder de compra é, geralmente, fruto do trabalho desempenhado por cada um de nós. Para tanto, então, as pessoas precisam de seus trabalhos e dos salários que eles geram.

Em sentido contrário, as empresas necessitam das pessoas. São elas, através do seu trabalho e esforço, que produzem os bens e serviços que elas oferecem e comercializam. Essa relação de mutualismo, então, é de dependência direta e irremediável. São as pessoas que dão vida e capacidade às organizações.

O funcionamento das organizações, grandes ou pequenas, depende das pessoas que dão vida a elas, que agem em seu nome. E ambas as partes se beneficiam dessa relação.

Desde a sobrevivência ou o crescimento empresarial até a própria competitividade das nações, os grandes objetivos de qualquer projeto coletivo contemporâneo parecem depender em boa medida da correta provisão, desenvolvimento e utilização do capital humano (LONGO, 2007, p.23).

A Gestão de Pessoas é o ramo do conhecimento que tenta combinar os interesses das empresas e dos empregados de forma a obter o melhor resultado possível para as duas partes.

O contexto da Gestão de Pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas trabalhando dentro de organizações, e estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável tempo de vida e de esforço das pessoas, que dele dependem para sua subsistência e sucesso pessoal. Separar o

trabalho da existência das pessoas é muito difícil, quase impossível, em face da importância e impacto que nelas provoca. Assim, as pessoas dependem das organizações onde trabalham para atingir os seus objetivos pessoais e individuais. (CHIAVENATO, 1999, p. 04)

A origem da gestão em recursos humanos remonta às uniões de pedreiros, carpinteiros e artesãos em geral na Inglaterra. Mas foi só a partir da Revolução Industrial, no final do século XVIII, que a introdução das máquinas afastou trabalhadores e proprietários de tal modo que se criou a figura intermediária do "chefe" e passou a ser necessário um canal de intermediação e negociação entre os dois universos.

Se, no passado, reinava o medo de que as máquinas suprissem completamente a necessidade de mão de obra humana, hoje, o que se vê é uma inigualável e cada vez maior valorização do ser humano enquanto diferencial nas grandes organizações. O acesso a tecnologia e a informação está cada dia mais democratizado e fácil. O que diferencia as empresas, nesse contexto, são os talentos que ela consegue recrutar, utilizar e lapidar.

Os mais renováveis e efetivos recursos que um empresa pode possuir e utilizar para se destacar são as habilidades, o conhecimento e a criatividade dos trabalhadores que compõem os seus quadros.

Usamos muitas expressões para descrever a importância das pessoas para as empresas. A expressão "recursos humanos" indica que as pessoas têm capacidades que impulsionam o desempenho empresarial (com outros recursos, tais como dinheiro, materiais e informações). Outros termos, como "capital humano" e "ativo intelectual", têm em comum a ideia de que as pessoas fazem a diferença no desempenho de uma empresa. As empresas bem-sucedidas são extremamente favoráveis à contratação de diferentes tipos de pessoas para atingir um objetivo comum. Essa é a essência da gestão de recursos humanos (GRH). (SNELL, 2010, p. 02)

Como dito, as empresas dependem necessariamente das pessoas que as compõem. Para selecioná-las, agrupá-las e retirar o que elas podem oferecer de melhor, é preciso estudar e entender o comportamento humano. Mais que isso, é preciso estar preparado para incentivar e cultivar uma força de trabalho qualificada, motivada e em harmonia. Além disso, uma empresa precisa lucrar, então os investimentos nos trabalhadores não pode por em risco a saúde financeira da organização.

O equilíbrio entre as demandas dos trabalhadores e as necessidades e possibilidades da organização é fundamental na manutenção de um ambiente propício à produtividade e ao desenvolvimento de talentos e potencialidades. E é esse equilíbrio que se pretende alcançar a partir do estudo e implementação consciente da gestão em recursos humanos.

### 2.1.1 AS SEÇÕES DE PESSOAL NA UFMG

Durante muito tempo, a noção de RH esteve atrelada à ideia de arquivamento, organização e manutenção de registros. Hoje, no entanto, essa visão vem sofrendo importantes alterações. As grandes empresas já reconhecem o fundamental papel que uma gestão de RH realmente integrada à organização pode desempenhar na identificação e solução de problemas.

Essa gestão de recursos humanos, no entanto, deve ser especializada e realmente preparada para o grande desafio que lhe cabe. As unidades da UFMG, inclusive, possuem Seções de Pessoal. Esses setores, no entanto, limitam-se, na sua maioria, a desempenhar o que acima nos referimos como a visão "ultrapassada" dos recursos humanos: as questões burocráticas.

A Faculdade de Direito, por exemplo, possui uma Seção de Pessoal com duas servidoras, sendo a chefe ocupante do cargo de nível superior de Administradora. A formação em Administração provavelmente rendeu-lhe conhecimentos em relação a pessoal. Isso, no entanto, não garante que ela esteja preparada para gerir em matéria de recursos humanos de forma estratégica e arrojada. Antes da chegada dessa servidora, inclusive, a chefia da Seção de Pessoal era exercida por um servidor ocupante de cargo de nível médio.

Na prática, o que se verifica é que a Seção de Pessoal da unidade limita-se a desempenhar as funções burocráticas e meramente procedimentais do cotidiano da unidade. Lançamento de férias, controle de ponto, arquivamento de documentos... Enquanto os problemas relativos a lotação, conflitos e insatisfações são geralmente discutidos pela Diretoria da Unidade ou debatidos pelos corredores, sem que haja um órgão ou setor a que se possa recorrer. E é disso que sentem falta os servidores que se encontram em situações incômodas e desagradáveis em seus setores.

Além disso, muitos gestores de recursos humanos não têm visão estratégica. A educação e o treinamento desses gestores são limitados, e eles estão basicamente voltados à sua área de especialização - compensação, legislação trabalhista, avaliação de desempenho e outras áreas de RH. Não possuem conhecimento suficiente de finanças, contabilidade, marketing e produção.

[...]

Hoje, por causa do reconhecimento da importância crucial das pessoas, a gestão de RH, em um número cada vez maior de organizações, tem-se tornado fundamental no desenvolvimento de planos estratégicos. Os planos e as estratégias da organização e dos recursos humanos estão fortemente interligados. As estratégias de gestão de RH devem refletir claramente a estratégia organizacional relacionada às pessoas, aos lucros e à eficácia geral. É esperado do gestor de recursos humanos, assim como de todo gestor, que desempenhe papel fundamental no aperfeiçoamento das habilidades dos funcionários e na lucratividade da empresa. Basicamente, cada vez mais organizações vêem a gestão de RH como um "centro de lucros", e não como apenas um "centro de custos". (IVANCEVICH, 2008, p. 08)

Chiavenato (1999, p. 11) ensina que o trabalho do administrador (seja ele diretor, gerente, chefe ou supervisor) contempla quatro funções que compõem o processo administrativo: "planejar, organizar, dirigir e controlar". A partir disso, constrói um raciocínio que combina cada uma dessas atividades ao que se espera do que ele chama de "administração de recursos humanos", que se refere às políticas e práticas necessárias para se administrar e acompanhar a atividade laboral e a produtividade de uma equipe. São, então, responsabilidades típicas da chamada "administração em recursos humanos":

1. Análise e descrição de cargos.
2. Desenho de cargos.
3. Recrutamento e seleção de pessoal.
4. Admissão de candidatos selecionados.
5. Orientação e integração de novos funcionários.
6. Administração de cargos e salários.
7. Incentivos salariais e benefícios sociais.
8. Avaliação do desempenho dos funcionários
9. Comunicação aos funcionários.
10. Treinamento e desenvolvimento de pessoal.
11. Desenvolvimento organizacional.
12. Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.
13. Relações com empregados e relações sindicais. (CHIAVENATO, 1999, p. 11)

Analisando essa lista de atividades em relação ao que as seções de pessoal da UFMG realizam, é possível concluir que a atuação desses órgãos é extremamente (e legalmente) limitada e superficial.

Os dois primeiros itens, "Análise e descrição de cargos" e "Desenho de cargos", no caso das IFES, não dependem em nada das suas administrações. Seus quadros são compostos por servidores federais, cujos regimes (cargos, jornada e etc.) são regidos pela legislação.

Na condição de autarquia federal, só o que a UFMG pode fazer é requisitar vagas e servidores. Os seus cargos, salários e regimes já existem e estão definidos em legislação federal que se aplica a todo o território nacional.

O mesmo acontece em relação aos tópicos 6 e 7, "Administração de cargos e salários" e "Incentivos salariais e benefícios sociais". Essas são questões regidas somente pela União, sobre as quais as IFES não têm controle direto. Só o que lhes resta como possibilidade é pressionar o poder público e apoiar as organizações sindicais, que estão constantemente promovendo essas discussões a nível nacional.

O tópico número 3, "Recrutamento e seleção de pessoal", é uma das atividades mais importantes dos gestores de recursos humanos. No caso das IFES, no entanto, essa sequer chega a ser uma preocupação. Como visto, a mão de obra dessas instituições é, em sua grande maioria, composta por servidores públicos federais que, nos termos do Art. 37 da Constituição Federal da República, são selecionados por concurso público.

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte:

I - os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei;

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; BRASIL. Constituição (1988)

Após a seleção do pessoal, feita pelo concurso público nos termos e prazos previstos na Constituição e em legislação federal (como a Lei nº 8.112/1990), as instituições precisam realizar a "Admissão de candidatos selecionados", item número 4 da lista de Chiavenato.

Essa admissão é um momento de crucial importância não somente pelas razões técnicas e formalistas, já que é quando os novos servidores comprovam o



cumprimento de todas as exigências para a posse no cargo para o qual foram selecionados.

É no ato da admissão que os servidores se apresentam para a instituição. É aqui que eles deixam de ser, no caso das IFES especificamente, apenas um número de inscrição para se tornarem pessoas de carne e osso, com qualidades, defeitos, interesses e aptidões. Esse primeiro contato, no entanto, também não é feito pelas Seções de Pessoal das unidades da UFMG. A admissão dos servidores da Universidade é centralizada no Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DRH).

O DRH recebe os novos servidores, confere a documentação, dá a posse no cargo e os encaminha para uma entrevista com a finalidade de identificar o perfil de cada um. Para essa entrevista, os novos servidores são orientados a preparar um currículo que apresente as suas experiências, bem como questionados a respeito de suas expectativas.

A ideia de se entrevistar os selecionados não é ruim e já demonstra alguma preocupação da instituição com a designação da primeira lotação de cada um deles. No entanto, isso não tem efeito da forma como é realizado. São muito mais consideradas as preferências entre unidade acadêmica ou administrativa e a localização, já que nem tudo se localiza na Pampulha.

E são dois, principalmente, os motivos que afastam essas medidas do esperado e possível sucesso que elas poderiam ter: a natureza dos cargos de TAEs e o distanciamento entre o DRH e as unidades (e suas seções de pessoal).

Técnico-administrativo em educação (TAE) é o nome da carreira integrante da estrutura administrativa federal brasileira que abrange cargos de nível fundamental, médio, técnico e superior, que têm, em comum, as suas atribuições serem voltadas para o apoio e exercício de atividades administrativas e logísticas nas instituições federais de ensino. Essa carreira, como visto, inclui servidores com diferentes níveis de escolaridade.

A Faculdade de Direito da UFMG, por exemplo, é composta, em sua maioria, por assistentes em administração, cuja exigência é o nível médio, e auxiliares administrativos, cuja exigência é o nível fundamental. Além deles, no entanto e em muito menor escala, há cargos cuja exigência é formação técnica (em

informática, por exemplo) e cargos de nível superior (como Administração, Contabilidade e Secretariado).

Em relação aos servidores técnicos e de nível superior, não há muito segredo em relação às atribuições e à lotação. Suas demandas e possibilidades são mais específicas e de fácil definição. No entanto, o mesmo não acontece em relação aos de níveis fundamental e médio.

Atualmente, por questões culturais e socioeconômicas vivenciadas pelo nosso país, um número cada vez maior de pessoas tem se formado em cursos superiores. Na UFMG, não é diferente. Hoje, inúmeros e cada vez mais servidores têm graduação em nível superior e títulos de especialização, mestrado e doutorado. A própria carreira incentiva a qualificação por meio de melhorias no salário.

Essa qualificação a mais dos servidores, apesar de gerar melhorias financeiras, não pode ser considerada para fins de lotação e atribuição de atividades. Isso porque a lei brasileira é muito clara em relação ao desvio de função.

Os assistentes em administração, por exemplo, ainda que tantos deles possuam nível superior, mestrado e até doutorado, independente de estarem aptos a fazer muito mais pela instituição, devem desempenhar as atividades típicas do seu cargo, que, de acordo com o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, divulgado pelo MEC em 2005, são as seguintes:

**NÍVEL DE CLASSIFICAÇÃO: D**

**DENOMINAÇÃO DO CARGO: ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO**  
**CÓDIGO CBO - 4110-10**

**REQUISITO DE QUALIFICAÇÃO PARA INGRESSO NO CARGO:**

- **ESCOLARIDADE:** Médio Profissionalizante ou Médio Completo + experiência

- **OUTROS:** Experiência de 12 meses

- **HABILITAÇÃO PROFISSIONAL:**

**DESCRIÇÃO SUMÁRIA DO CARGO:** Dar suporte administrativo e técnico nas áreas de recursos humanos, administração, finanças e logística; atender usuários, fornecendo e recebendo informações; tratar de documentos variados, cumprindo todo o procedimento necessário referente aos mesmos; preparar relatórios e planilhas; executar serviços áreas de escritório. Assessorar nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.

**DESCRIÇÃO DE ATIVIDADES TÍPICAS DO CARGO**

- **Tratar documentos:** Registrar a entrada e saída de documentos; triar, conferir e distribuir documentos; verificar documentos conforme normas; conferir notas fiscais e faturas de pagamentos; identificar irregularidades nos documentos; conferir cálculos; submeter pareceres para apreciação da chefia; classificar documentos, segundo critérios pré-estabelecidos; arquivar documentos conforme procedimentos.

- Preparar relatórios, formulários e planilhas: Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; efetuar cálculos; elaborar correspondência; dar apoio operacional para elaboração de manuais técnicos.
- Acompanhar processos administrativos: Verificar prazos estabelecidos; localizar processos; encaminhar protocolos internos; atualizar cadastro; convalidar publicação de atos; expedir ofícios e memorandos.
- Atender usuários no local ou à distância: Fornecer informações; identificar natureza das solicitações dos usuários; atender fornecedores.
- Dar suporte administrativo e técnico na área de recursos humanos: Executar procedimentos de recrutamento e seleção; dar suporte administrativo à área de treinamento e desenvolvimento; orientar servidores sobre direitos e deveres; controlar frequência e deslocamentos dos servidores; atuar na elaboração da folha de pagamento; controlar recepção e distribuição de benefícios; atualizar dados dos servidores.
- Dar suporte administrativo e técnico na área de materiais, patrimônio e logística: Controlar material de expediente; levantar a necessidade de material; requisitar materiais; solicitar compra de material; conferir material solicitado; providenciar devolução de material fora de especificação; distribuir material de expediente; controlar expedição de malotes e recebimentos; controlar execução de serviços gerais (limpeza, transporte, vigilância); pesquisar preços.
- Dar suporte administrativo e técnico na área orçamentária e financeira: Preparar minutas de contratos e convênios; digitar notas de lançamentos contábeis; efetuar cálculos; emitir cartas convite e editais nos processos de compras e serviços.
- Participar da elaboração de projetos referentes a melhoria dos serviços da instituição.
- Coletar dados; elaborar planilhas de cálculos; confeccionar organogramas, fluxogramas e cronogramas; atualizar dados para a elaboração de planos e projetos.
- Secretariar reuniões e outros eventos:
- Redigir documentos utilizando redação oficial.
- Digitar documentos.
- Utilizar recursos de informática.
- Executar outras tarefas de mesma natureza e nível de complexidade associadas ao ambiente organizacional.

O segundo obstáculo enfrentado pelo DRH na distribuição dos novos servidores logo após a sua admissão diz respeito ao distanciamento das unidades. O DRH distribui os servidores e os encaminha às unidades acadêmicas a partir da necessidade e quantidade de vagas de cada uma. Não há - pelo menos, não de forma elaborada - uma busca por perfil. O que os diretores fazem, muitas vezes, é estipular parâmetros que reduzem as possibilidades, como sexo, faixa etária e tempo de serviço público.

Uma vez encerrada a participação do DRH, é que chegamos ao que poderia ser uma boa atuação das seções de pessoal, o item 5 da lista de Chiavenato, a "Orientação e integração de novos funcionários". Quando os novos servidores selecionados e empossados chegam às unidades, todo o processo de seleção e lotação já está encerrado e foi feito pelo DRH. Cabe às unidades designar qual vaga cada um deles ocupará dentro daquele universo de setores que ela comporta.

Nesse momento, caberia uma apresentação da instituição e, até mesmo, uma nova entrevista, que buscasse evidenciar perfis e aptidões, mas nem isso é feito. Primeiramente, porque nunca são muito grandes as opções. Na maioria das vezes, são poucas vagas e poucos servidores. Além disso, as seções de pessoal não são preparadas para desempenharem um papel realmente decisivo nessa situação, bem como sequer conhecem as atividades de todos os setores de forma a traçar um perfil ou identidade a ser buscado.

Como visto, não há exigências de formação, nem mesmo capacitação para esses servidores lotados na seção de pessoal. Alguns, inclusive, chegaram novatos e já "caíram" nessa função, que possivelmente estava desocupada, esperando alguém chegar e preencher a vaga.

A orientação, então, fica a cargo da Direção, que é quem define qual servidor ocupará qual vaga. Já a integração, fica a cargo de quem puder ajudar.

(...) a gestão de pessoas no setor público, no devido transcurso do processo de mudança, avance para os estágios seguintes de evolução, agregando funções que efetivamente valorizem, em todos os sentidos e na sua acepção mais ampla, o capital humano disponível e em potencial (BERGUE, 2010, p. 251).

Esse é um momento importante e decisivo que, se melhor considerado e aproveitado, seria capaz de evitar transtornos e frustrações, bem como mudar a história de alguns servidores em suas unidades. Diante da ineficiência e inadequação da estrutura de Recursos Humanos, essas habilidades e funções são fragmentadas e distribuídas entre diretoria, seção de pessoal e comunidade. Despreparados, cada um faz o que consegue e o resultado quase nunca é o que poderia ser.

Outro aspecto importante da integração é a socialização, isto é, a adaptação do novo empregado aos seus colegas de trabalho, ao seu chefe, às práticas e à cultura da empresa. Programas que aceleram a socialização tendem a reduzir a rotatividade.

Um bom programa de integração pode contribuir também para encontrar o posicionamento mais adequado para cada recém-admitido, contribuindo para otimizar o aproveitamento do pessoal. (LACOMBE, 2005, p. 95)

O que se vê na Faculdade de Direito, no entanto, são servidores isolados em seus setores, completamente afastados dos seus colegas e que demoram semanas e até meses para conhecerem toda a equipe lotada na sua unidade.

Os itens 8 e 9 da lista, "Avaliação do desempenho dos funcionários" e "Comunicação aos funcionários", são realizados pela Seção de Pessoal da Faculdade de Direito em conjunto com outros setores. A comunicação, por exemplo, é quase que exclusivamente por e-mail e muitas das mensagens que circulam partem desse setor. Esse meio de contato, no entanto, não é exclusivo. Qualquer setor tem acesso à rede e a Diretoria e a Secretaria Geral, por exemplo, também são frequentes usuárias desse serviço.

As avaliações de desempenho, agora, são realizadas em equipe por cada setor e registradas diretamente através da internet. A função das seções de pessoal nesse processo foi de orientar e auxiliar os setores que precisassem de alguma ajuda.

O "Treinamento e desenvolvimento de pessoal", item 10, também é uma atividade centralizada na UFMG, que sequer passa pelas seções de pessoal. Faz até algum sentido, uma vez que uma Universidade desse tamanho tenha mais proveito se organizar treinamentos que coliguem seus setores análogos espalhados por todas as unidades. Além disso, como visto, as seções de pessoal não têm conhecimento sobre as atividades de todos os setores, que é o mínimo que se espera de quem pretende ministrar um curso ou treinamento.

O que se observa muitas vezes em relação à gestão do desempenho dos servidores públicos, é que os desafios enfrentados são diversos, e muitas vezes se caracterizam por:

(...) ausência de comprometimento e capacitação dos dirigentes no auxílio dos funcionários; utilização do instrumento de avaliação do desempenho de forma autoritária pela chefia; tendência à avaliação homogênea, sem aprofundamento nos desempenhos reais, no intuito de evitar o conflito interpessoal; e falta de confiabilidade técnica e de objetividade dos instrumentos de medição. Pode-se ainda citar o fato de o foco se encontrar, em grande medida, no controle e auditoria do

trabalho em detrimento da possibilidade de desenvolvimento profissional do servidor. (OLIVEIRA, 2009, p. 45-6)

O item 11 traz a ideia de "Desenvolvimento organizacional", cujo conceito está, nas palavras do mesmo autor, em obra de 2008, "ligado aos conceitos de *mudança e capacidade adaptativa* da organização à mudança" (CHIAVENATO, 2008, p. 433).

A fim de melhor esclarecer e até exemplificar o conceito, o autor ensina que as ideias de *treinamento e desenvolvimento* são noções *microscópicas* e, quase sempre, *individuais*. O que não acontece no caso do *desenvolvimento organizacional*, que é *macroscópico e sistêmico*.

O campo do *Desenvolvimento Organizacional (DO)* é recente. Baseia-se nos conceitos e métodos das ciências do comportamento, visualiza a organização como um sistema total e compromete-se a melhorar a eficácia da organização a longo prazo, mediante intervenções construtivas em processos e estrutura organizacionais. (CHIAVENATO, 2008, p. 433)

O desenvolvimento organizacional é uma ideia sobre a qual vários autores já se manifestaram. Inúmeros e imensos são os trabalhos já publicados a esse respeito. É uma teoria completa e complexa, que merece atenção especial e precisa ser estudada a fundo para ser aplicada de forma satisfatória e eficiente.

É claro que a aplicação desses conceitos e técnicas no ambiente de uma grande universidade como a UFMG traria benefícios a todos os membros da comunidade acadêmica. Isso, no entanto, demanda mão de obra especializada, não pode ficar a cargo das seções de pessoal e do DRH - pelo menos, não com a composição e a atuação que eles possuem nesse momento.

Muitos trabalhos de *DO* são desenvolvidos por *consultores externos* que funcionam do lado de fora da organização, podendo ser membros de um grupo de assessoria ou de um departamento separado. Outros são desenvolvidos por um *consultor interno* ou ainda por um *especialista* que trabalha dentro da organização diretamente com a administração de linha. Geralmente, o *consultor interno ou externo* desenvolve uma equipe para tocar o processo de mudança para a frente. (CHIAVENATO, 2008, p. 433)

Aproximando do fim da lista de Chiavenato, o item número 12 traz a "Higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho". Higiene e segurança são questões concretas e palpáveis, fáceis de se aferir e analisar sem grande esforço. Talvez por isso, elas não passam e não precisam passar pela Seção de Pessoal da Faculdade de Direito da UFMG. Ambas são sempre resolvidas e fiscalizadas pelos

Serviços Gerais e pela Gestão Administrativa da unidade. E funcionam bem dentro do possível.

Higiene e segurança são questões muito diretamente relacionadas na garantia de condições pessoais e materiais de trabalho capazes de preservar a saúde dos empregados. Lembrando que o conceito de "saúde" da Organização Mundial de Saúde (OMS) não se resume à ausência de doença, mas é, muito mais, um estado de bem-estar físico, mental e social.

*A Higiene do Trabalho* refere-se ao conjunto de normas e procedimentos que visa à proteção da integridade física e mental do trabalhador, preservando-o dos riscos de saúde inerentes às tarefas do cargo e ao ambiente físico onde são executadas. A higiene do trabalho está relacionada com o diagnóstico e com a prevenção de doenças ocupacionais a partir do estudo e controle de duas variáveis: o homem e seu ambiente de trabalho. (CHIAVENATO, 2008, p. 348)

Da ligação de segurança e higiene do trabalho dependem, ainda, a continuidade da produção e a elevação e manutenção do moral da equipe.

*Segurança do trabalho* é o conjunto de medidas técnicas, educacionais, médicas e psicológicas utilizadas para prevenir acidentes seja eliminando condições inseguras do ambiente, seja instruindo ou convencendo as pessoas da utilização de *práticas preventivas*. Ela é indispensável ao desempenho satisfatório do trabalho. E é cada vez maior o número de organizações que criam seus próprios serviços de segurança. Dependendo do esquema de organização da empresa, os serviços de *segurança* têm a finalidade de estabelecer normas e procedimentos, pondo em prática os recursos possíveis para conseguir a prevenção de acidentes e controlando os resultados obtidos. Muitos serviços de *segurança* não obtêm resultados, e até mesmo fracassam porque não estão apoiados em diretrizes básicas delineadas e compreendidas pela direção da empresa ou porque não foram devidamente desenvolvidos em seus vários aspectos. O programa de segurança deve ser estabelecido partindo-se do princípio de que a *prevenção de acidentes* é alcançada pela aplicação de medidas de *segurança* adequadas e que só podem ser aplicadas por meio de um trabalho de equipe. A rigor, a *segurança é uma responsabilidade de linha e uma função de staff*. Em outros termos, cada chefe é responsável pelos assuntos de *segurança* de sua área, embora exista na organização um órgão de *segurança*, para assessorar as chefias em relação a esse assunto. (CHIAVENATO, 2008, p. 352)

A qualidade de vida no trabalho, no entanto, é difícil de mensurar e avaliar sem uma especial e detida atenção. Ela depende da satisfação dos membros da equipe, de um ambiente equilibrado e harmonioso e, principalmente, do empenho conjugado e coletivo de todas as partes dessa equação.

No que se refere ao trabalho, a qualidade de vida representa hoje a necessidade de valorização das condições de trabalho, da definição de procedimentos da tarefa em si, do cuidado com o ambiente físico, dos bons padrões de relacionamento e do ponto de vista para o funcionário no trabalho e cargo ocupados.

Vale lembrar que a expressão Qualidade de Vida no Trabalho é utilizada desde os anos 1970 nos Estados Unidos para ações de apoio ao empregado e práticas relacionadas à atividade física e educação alimentar.

[...]

As pressões vindas do trabalho refletem na estrutura física dos trabalhadores, pois elas podem ocasionar desgaste, envelhecimento e doenças somáticas. A partir dos *modos* de estudo e da mudança no espaço pesquisado, desenvolveram-se métodos de melhorias de condições por meio de pesquisa-ação, pesquisa participante e práticas de discussão, como o "espaço coletivo", para conscientização e mudança organizacional com base em decisões tomadas pelos trabalhadores e pela empresa sobre condições ergonômicas e doenças *ocupacionais*. (MARRAS, 2010, 231-1)

Por último, o item 13 da lista de Chiavenato traz as "Relações com empregados e relações sindicais" como práticas e políticas necessárias na administração do trabalho das pessoas. Nesse ponto, exige-se especial atenção.

A relação com os empregados é um ponto muito importante na coesão e harmonia de uma organização e deve, sim, ser realizada por um setor especializado e centralizado. Nesse caso, inclusive, esse canal de comunicação poderia ser administrado pela Seção de Pessoal (embora, na prática, ela seja apenas mais uma das usuárias desse meio).

As relações com os sindicatos, no entanto, é que são um pouco mais delicadas no caso dos servidores públicos federais. Como as principais questões e regulações relativas às suas carreiras são impostas pela União, as IFES não têm muito o que fazer diante da pressão e atuação sindical além de apoiar e possibilitar o diálogo. Qualquer atuação unificada, de uma ou poucas IFES, pode gerar irregularidades e resultados inadequados.

## 2.1.2 OS PROCESSOS BÁSICOS DA GESTÃO DE PESSOAS E SUA APLICAÇÃO

Como explicitado no referencial teórico desse trabalho, utilizamos, em razão da objetividade e sintetização das ideias, as obras do autor brasileiro Idalberto Chiavenato para guiar o nosso estudo em uma linha de raciocínio que seja clara e acessível.



Seguindo as suas lições, então, discutiremos as melhorias e avanços que poderiam ser alcançados a partir da utilização do que ele chama de “os seis processos básicos da Gestão de Pessoas” pela Faculdade de Direito e as demais unidades da UFMG.

1. *Processos de Agregar Pessoas*: são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa. Podem ser denominados processos de provisão ou de suprimento de pessoas. Incluem recrutamento e seleção de pessoas.

2. *Processos de Aplicar Pessoas*: são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho. Incluem desenho organizacional e desenho de cargos, análise e descrição de cargos, orientação das pessoas e avaliação do desempenho.

3. *Processos de Recompensar Pessoas*: são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração e benefícios e serviços sociais.

4. *Processos de Desenvolver Pessoas*: são os processos utilizados para capacitar e incrementar o desenvolvimento profissional e pessoal. Incluem treinamento e desenvolvimento das pessoas, programas de mudanças e desenvolvimento de carreiras e programas de comunicação e consonância.

5. *Processos de Manter Pessoas*: são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas. Incluem administração da disciplina, higiene, segurança e qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.

6. *Processos de Monitorar Pessoas*: são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar resultados. Incluem banco de dados e sistemas de informações gerenciais. (CHIAVENATO, 1999, p. 12)

Não é difícil concluir que esses processos são naturalmente relacionados e interdependentes. Ocorrem de forma tão intimamente relacionada que se interpenetram e se influenciam reciprocamente. Foram assim organizados para facilitar os estudos, mas acontecem de forma complementar. A partir da prática conjugada desses processos, as organizações constroem um sistema, ainda que inicial, de gestão de pessoas capaz de sanar alguns problemas e evitar outros.

Como vimos, no entanto, nem todos esses procedimentos podem ser adotados pela UFMG em razão da sua natureza de autarquia federal. Dessa lista, por exemplo, o primeiro processo são as ações de recrutar e selecionar pessoal, o que, no caso da UFMG, a Constituição Federal determina que só pode ser feito por meio de concurso público. Só o que cabe às IFES é buscar, dentre os selecionados, perfis que se destaquem e tentar tirar deles o maior proveito possível.

O segundo processo também é limitado pela legislação. No caso das IFES, os cargos já são muito bem definidos, bem como suas atribuições. Mas aplicar pessoas também inclui a avaliação de desempenho e essa é realizada pela UFMG.

O formato dessa avaliação tem sido objeto constante de atualização, o que pode indicar certa desorganização, mas demonstra, também, um empenho grande da organização em buscar o melhor e mais adequado formato.

Recompensar pessoas é bem mais fácil na iniciativa privada que na Administração Pública, onde cargos, salários e recursos são definidos fora de cada organização. É esse o desafio enfrentado pelos órgãos públicos. Sem possibilidade de aprovar aumentos, promover benefícios e com poucas funções gratificadas para distribuir entre os servidores, é necessário desenvolver medidas criativas e atraentes de recompensar os servidores que se desatacarem no desempenho de suas funções.

O ser humano, assim como a maior parte dos animais, responde bem a estímulos e incentivos dessa natureza. A professora Sylvia Vergara, ao ensinar sobre a motivação, diz que:

Ninguém motiva ninguém. Nós é que nos motivamos, ou não. Tudo o que os de fora podem fazer é estimular, incentivar, provocar nossa motivação. Dito de outra maneira, a diferença entre motivação e estímulo é que a primeira está dentro de nós e o segundo, fora. (VERGARA, 2011, p. 42)

A melhor forma - e, possivelmente, a mais fácil - de recompensar servidores públicos é o reconhecimento. Uma estrutura que, ainda que não possa premiar, reconhece o esforço e o bom trabalho dos membros da sua equipe incentiva, dentro do possível, todos a se empenharem sempre mais.

Acredito que, quando as pessoas realizam um trabalho, seja ele qual for - jardinagem, modelo de nave espacial, decisão mercadológica -, colocam nele seu raciocínio, sua emoção, sua capacidade motora, enfim, a pessoa coloca-se no trabalho. Produto e produtor não se separam. Com esse sentido que aqui estou dando, o trabalho pertence à pessoa que nele colocou seu esforço.

Por outro lado, é natural do ser humano gostar de sentir-se importante, de ser reconhecido. Se é assim, ele vai buscar a recompensa por aquele esforço que fez.

Quando o reconhecimento não se dá, dá-se a frustração, o vazio e o ser humano não pode experimentar o vazio. Então, ele vai buscar preenchê-lo. Como? Por meio de mecanismos de defesa que, quase sempre, são inconscientes. (VERGARA, 2011, p. 47-8)

O desenvolvimento das pessoas, quarto processo dessa lista, é uma das áreas mais delicadas na UFMG. Na categoria "desenvolvimento", podemos incluir

medidas muitíssimo proveitosas e importantes como treinamento, programas de mudanças e programas de comunicações, por exemplo.

O ser humano tem medo do novo, do desconhecido. Isso faz parte da sua natureza. No entanto, o novo é sempre uma *oportunidade*, e é assim que deve ser visto. Nesse contexto, estar sempre aberto e preparado para se adaptar a mudanças é condição fundamental para uma produtividade contínua e competitiva.

Essa cultura, no entanto, ainda precisa ser muito bem discutida e apresentada nas grandes organizações brasileiras, de forma a ser assimilada pelas suas equipes. O empresariado brasileiro "importa" ideias, conceitos e programas internacionais na esperança de obter, aqui, os mesmos resultados lá de fora.

Um programa de mudança ou comunicação realmente efetivo deve considerar o quadro em que será praticado. Depende da cultura organizacional da empresa e, mais que isso, o contexto em que a equipe e a organização estão inseridos.

E são esses programas, combinados com o empenho das organizações em garantir um ambiente saudável e agradável (o que inclui higiene, segurança e até harmonia), que podem auxiliar a manter as pessoas dentro de uma equipe - o que é o quinto processo da lista de Chiavenato.

Encerrando a lista, o monitoramento do pessoal diz respeito às formas que as organizações devem acompanhar e controlar as atividades da sua equipe, do ponto de vista da produtividade e competitividade, bem como da qualidade e equilíbrio.

Nessas práticas, incluem-se os sistemas de informação gerencial e os bancos de dados. Algumas empresas trabalham também com metas. A UFMG, na condição de autarquia federal, dificilmente teria verba e estrutura para o financiamento e utilização de bancos de dados para acompanhar a produtividade dos seus servidores.

No entanto, há medidas simples e eficazes que podem ser tomadas, como as metas e a formulação de planos de atividades. Esses planos podem ser elaborados contendo metas, prazos e até mesmo a divisão de tarefas dentro da equipe. Uma vez concluído um plano, já se iniciaria o próximo. Não sem antes, é

claro, reconhecer-se os esforços de quem se esforçou e buscar corrigir as eventuais falhas e imprecisões.

### 3. MOTIVAÇÃO

As pessoas passam grande parte dos seus dias (e das suas vidas) no trabalho. Para que essa relação não se desgaste rápido ou chegue a pontos insustentáveis, é preciso manter sempre o equilíbrio e fazer reinar a harmonia. Existem as cobranças pela produtividade, a repetição do trabalho e da rotina e, principalmente, há o convívio interpessoal, muitas vezes cansativo e desgastante.

Uma relação harmoniosa não impede discordâncias, ela apenas estimula o diálogo e a combinação de esforços em busca de um resultado comum, uma oportunidade de interlocução e aprendizagem.

Cada ser humano está sempre sujeito a inúmeras variáveis que atuam sobre o seu comportamento. Em grupos, essas variáveis se multiplicam indistintamente e atingem indiscriminadamente. Combinar toda essa energia de forma saudável e produtiva é um desafio.

*Motivar* significa "mover para a ação", mobilizar energia e esforços na busca da realização de determinadas metas. *Motivação*, portanto, é o que move uma pessoa para determinada direção. Em um mundo globalizado e competitivo, a preocupação com a motivação tem um aspecto estratégico; significa incentivar as pessoas para a ação, para a realização e a conquista de objetivos, de modo a evitar a acomodação e a estagnação da criatividade e da inventividade. A motivação é o que impulsiona o homem a agir de determinada forma. (KNAPIK, 2011, p. 134)

A motivação, como já discutido, é um fator interno, intrínseco ao ser humano, mas há uma série de medidas que a Gestão de Recursos Humanos pode adotar de forma a incentivar o crescimento desse sentimento entre seus colaboradores.

Motivados, os membros de uma equipe aumentam consideravelmente a sua produtividade, porque passam a se sentir satisfeitos consigo mesmos e com o trabalho que desempenham. Colaboradores entusiasmados e "desafiados" representam um acréscimo de competitividade para as organizações que compõem.

Práticas motivacionais não precisam ser onerosas, nem muito elaboradas. Medidas simples têm a capacidade de melhorar o clima e até reduzir os gastos, já

que é sabido que funcionários motivados e verdadeiramente envolvidos com suas atividades faltam menos, ficam menos doentes e têm maior produtividade.

Motivação não necessariamente significa "satisfação", mas são conceitos relacionados, uma vez que a motivação é, também, uma busca por satisfação, por realização no trabalho. Estar motivado é se sentir parte importante daquele contexto, doar-se e se sentir realizado pelos resultados alcançados.

Existem várias teorias e autores que enumeram formas de melhorar a motivação dos seus funcionários. Essas ações são inúmeras e variam muito de acordo com uma série de variáveis, mas Kapnik elencou algumas bem gerais, de forma a ilustrar o presente raciocínio:

- promoção de programas para desenvolver habilidades;
- implantação de programas de desenvolvimento de aspectos comportamentais, como relacionamento interpessoal, troca de *feedback*, trabalho em equipe etc.;
- estímulo à inventividade e à criatividade no trabalho;
- implantação de programa de desenvolvimento de líderes entusiasmados e formadores de equipes de alto desempenho;
- criação da cultura de reconhecimento e de valorização de cada colaborador, como premiar um bom desempenho, comemorar aniversários, valorizar as iniciativas etc.;
- sensibilização para uma estrutura organizacional com processos bem desenhados, mas flexível, sem burocracia;
- desenvolvimento de um plano de carreira que propicie uma perspectiva de futuro ao colaborador;
- adoção de programas descontraídos que promovam a socialização, como festas de Natal, Dia da Mulher, campeonatos de futebol etc. (KNAPIK, 2011, p. 149)

Na contramão de tudo isso, a UFMG deixa, hoje, de adotar inúmeras medidas simples que poderiam tornar o ambiente muito mais alegre e leve, influenciando diretamente na motivação dos servidores.

Não há, por exemplo, na Faculdade de Direito, um controle em relação aos aniversários dos servidores. O Colegiado de Graduação em Direito, setor em que estou lotado, tem, por minha sugestão, um quadro com o aniversário de todos os servidores desde fevereiro de 2014, quando cheguei ao setor.

Antes de trabalhar na UFMG, fui assistente administrativo da Prefeitura de Belo Horizonte (PBH). Num universo imensamente maior de servidores, eu recebia e-mails diários com o nome de todos os aniversariantes do dia, bem como seus ramais para quem os quisesse felicitar. Além da PBH, o Governo do Estado tem a

mesma preocupação e usa a página principal da intranet para listar todos os aniversariantes do mês em curso.

No único aniversário que passei trabalhando na PBH, eu recebi um e-mail me parabenizando. E-mail padrão, texto padrão, mas uma lembrança singela (e uma medida muito simples) que me alegrou e me fez sentir parte daquela grande equipe. Nos três aniversários que passei como servidor da UFMG, nenhuma lembrança ou cumprimento me foi direcionada pela Direção da minha unidade ou pela Reitoria.

Os setores organizam-se, e nem são todos, e promovem pequenas festas e lanches para comemorar alguns aniversários, mas sem nenhum apoio (e, muitas vezes, sem o conhecimento) das chefias e da Diretoria.

As confraternizações de fim de ano da Faculdade de Direito partem sempre dos servidores. No último ano, a Diretoria tomou as rédeas da organização e vários servidores não participaram do evento com a justificativa de que não queriam "confraternizar com os professores".

Na verdade, não precisavam sequer ter faltado, pois os professores sentaram-se todos juntos numa única e imensa mesa, bem como os servidores em outra, os terceirizados em outra... quase não houve integração entre os diversos grupos.

Esses são apenas alguns exemplos de oportunidades que a Faculdade de Direito, pela ausência de preocupação ou de alguém que possa se dedicar a essas questões, desperdiça de investir na motivação e integração de sua equipe. Medidas simples e de fácil implementação que já poderiam surtir efeitos.

#### **4. LIDERANÇA**

A necessidade de implantação de um sistema de gestão de pessoas desdobra-se em uma série de efeitos. Como visto e discutido, a Seção de Pessoal e a Diretoria não têm capacidade, juntas ou separadas, de fazer todo o possível (nem mesmo o necessário) em prol de um ambiente harmonioso e saudável de trabalho para todos os servidores.

Nesse universo, surgem pequenas lideranças. Desorganizadas, porém, elas muitas vezes mais dividem que unem as categorias. É esse o quadro que os servidores da Faculdade de Direito enfrentam hoje.

Sem uma referência a quem recorrer, eles se agrupam em subgrupos, liderados por personalidades antagônicas que se chocam e se sabotam, prejudicando única e exclusivamente os seus colegas e pares.

Centralizar programas, projetos e um ponto de referência na figura de um gestor tornaria desnecessária a formação das "panelinhas", onde um servidor só protege e ajuda aqueles com quem se relaciona diretamente. Além disso, criaria um canal de comunicação mais fácil e acessível que a Diretoria.

A versão tradicional de liderança superestima a importância da contribuição do líder. Essa versão supõe que a liderança é originária das qualidades pessoais do líder. Há várias interpretações do que é liderança, mas cada uma continuando como uma explicação incompleta e inadequada - e a maioria discordando entre si. São de 130 definições de liderança e mais de 5 mil estudos sobre suas características, o que torna praticamente impossível escolher apenas uma como sendo a mais correta. O que não se pode descartar é a influência das circunstâncias e dos próprios liderados.

A importância de uma boa liderança não pode ser subestimada. Uma empresa descapitalizada pode tomar dinheiro emprestado, uma em má localização pode ser mudada, assim como o produto ou o processo produtivo. Uma empresa que tenha falta de liderança tem pouca chance de sobreviver. Lembremos, porém, que líderes são pessoas humanas com qualidades e defeitos: alguns são neuróticos, outros equilibrados.

Cumprе salientar que *o líder é muito mais necessário nas situações instáveis*. Ele é necessário para mudar. *Líderes são agentes de mudança* e devem ser capazes de inspirar coragem a seus seguidores. (LACOMBE, 2005, p. 202-3)

É importante ressaltar que a instalação de um sistema de gestão de recursos humanos não alçaria o gestor à posição de liderança. Apenas concentraria nele responsabilidades e funções que hoje estão irregularmente dispersas. A partir dessa centralização eficiente, seria possível e oportuno o surgimento de lideranças legítimas e representativas das categorias da comunidade acadêmica.

## **5. METODOLOGIA**

Esse trabalho será realizado tendo como base os servidores da Faculdade de Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, unidade em que estou lotado. A primeira e maior parte do trabalho será feita por meio de revisão da literatura sobre o tema Gestão em Recursos Humanos. Trata-se de um trabalho conceitual e teórico, que pretende trazer esses conceitos e teorias para uma

linguagem simples e Acessível, de forma a integrar a realidade dos servidores, chefes e da Diretoria da unidade.

A segunda parte será comparativa, em que pretendemos aproximar os conceitos apontados e estudados da realidade vivenciada na unidade. A partir do conceito de uma gestão de recursos humanos realmente efetiva e consolidada, buscaremos as falhas e imperfeições do atual modelo de gestão praticado pela Universidade.

A terceira e última fase desse trabalho consistirá na conjugação dos resultados da segunda com o texto produzido na primeira, de forma a comprovar o problema levantado e propor modificações claras e concretas.

Por questões metodológicas e, principalmente, por acreditar que serão muitas as mudanças apontadas como necessárias, optamos por não realizar uma fase empírica.

A ideia inicial era entrevistar, de forma breve e por meio de um formulário a ser elaborado, alguns servidores da referida unidade, que diriam o que pensam da sua atual lotação, quais atividades gostariam de desempenhar, como definem seu perfil profissional e o que acreditam que poderia fazer pela instituição, dentre outras questões.

O objetivo da formulação dessas questões e levantamento desses dados era traçar um quadro, ainda que superficial, da atual situação de distribuição dos servidores da FDUFG a partir das suas próprias impressões. No entanto, acreditamos que a Faculdade de Direito vive, hoje, um momento de muita tensão política por uma série de questões internas e externas que ainda precisam ser solucionadas e têm gerado grandes e intermináveis discussões.

Nesse ambiente, infelizmente, seria muito difícil conseguir resultados e reclamações que se concentrassem no objeto de estudo desse trabalho. Abrir uma fase empírica com questionamentos como esses criaria a falsa impressão de um canal institucional, que certamente seria preenchido por questões e problemas de outra natureza.

Além disso, precisaria ficar muito claro que as perguntas e o estudo são iniciativa do aluno e servidor autor do trabalho, não da instituição. Que as respostas e dados levantados não necessariamente seriam consideradas pela Faculdade ou Universidade. E, infelizmente, abrir esse espaço sem nenhuma garantia de resultado



palpável num ambiente de tanto debate e insatisfações certamente traria mais problemas e expectativas frustradas que benefícios e informações.

O público-alvo desse trabalho são os servidores (TAEs e professores) e a Diretoria da FDUMG. Não haverá necessidade de financiamento por se tratar de trabalho teórico e conceitual cujos dados serão obtidos através de extensa e completa pesquisa bibliográfica.

As questões técnicas relativas à Faculdade de Direito serão retiradas das informações e situações vivenciadas e conhecidas pelo autor do trabalho, que é representante dos servidores na Congregação da Faculdade, e sua orientadora, que é professora da Faculdade de Direito há muitos anos, além de já ter exercido quase todos os cargos administrativos da Unidade.

A Faculdade de Direito enfrenta, hoje, uma ambiente político tenso e repleto de reclamações e projetos de melhorias (ainda que de grupos antagônicos). Os servidores, no entanto, apesar de desunidos, são bem organizados.

São constantes as assembleias em que todos têm voz e levantam problemas, reclamações e sugestões de medidas a serem tomadas pela Diretoria da unidade. Na condição de representante desses servidores, o autor do trabalho é porta-voz de suas reclamações e, portanto, conhece bem os focos de tensão e a localização dos principais problemas ainda existentes.

O monitoramento do prazo e do cumprimento das etapas será feito em conjunto com a orientadora.

O processo de avaliação só será possível após a conclusão do trabalho e se ele for acatado pela instituição a que se destina. Só assim, poderemos avaliar os benefícios produzidos pelas medidas sugeridas, bem como o seu alcance.

O que se espera é que as análises e sugestões aqui produzidas deem início a um completo e detalhado trabalho de gestão de pessoas dentro da Faculdade de Direito, que se espalhe por toda a Universidade.

## 6. CRONOGRAMA

ATIVIDADE	MESES DOS ANOS											
	2014						2015					
	J	A	S	O	N	D	J	F	M	A	M	J
Elaboração e delimitação definitiva do tema												
Escolha de um orientador												
Fase 1 - revisão de literatura e redação do trabalho teórico												
Fase 2 - análise da Unidade												
Fase 3 - sistematização dos dados levantados												
Redação e revisão final do trabalho												

## 7. CONCLUSÃO

A Universidade Federal de Minas Gerais é uma autarquia federal dedicada a oferecer ensino superior de qualidade à população. Na condição de autarquia, seus quadros são compostos por servidores selecionados por concurso público, efetivos e estáveis, que são distribuídos entre as unidades com pouco ou nenhum critério.

Acreditar no desenvolvimento de uma organização ignorando a importância e o papel fundamental que desempenham as pessoas que as compõem, hoje, é impossível. Os estudos e a realização cada vez maior de projetos nesse sentido apenas comprovaram (e continuam comprovando) que o desenvolvimento das instituições é direta e irremediavelmente atrelado ao das pessoas que as integram.

Não é possível, dessa forma, acreditar no melhor e mais moderno formato para a nossa Universidade sem que sejam buscadas e implantadas soluções para as questões de pessoal. A Gestão de Recursos Humanos que aqui se propõe tem essa natureza e finalidade.

Os servidores podem e devem dar vida aos seus setores e atividades, mas isso depende da forma como são tratados e distribuídos dentro das unidades. Por mais que se adube e regue um vaso ou jardim, é necessário que se plante as sementes ou nada ali germinará.

Cada servidor é uma semente que precisa de solo adequado, água diária e cuidados especiais e atentos para germinar.

A UFMG possui, hoje, mais de quatro mil servidores. Quatro mil sementes que precisam ser vistas como quatro mil oportunidades. Para isso, é preciso estar atento e dedicado a garantir as melhores condições de plantio.

Corrigir os problemas de pessoal de uma autarquia desse tamanho demanda tempo, investimento e muito trabalho. Nem tudo, sabemos, é possível por limitações legais, orçamentárias e até políticas. Mas há uma série de medidas pequenas e de fácil implantação que podem amenizar as adversidades impostas pela realidade.

Por meio de um estudo dos conceitos básicos da Gestão de Recursos Humanos, já é possível reconhecer alguns problemas, propor soluções e traçar metas para melhor dispor do "capital humano" da nossa Universidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCASTRO, M. S. C. **Ética empresarial na prática: liderança, gestão e responsabilidade**

ARAÚJO, L. C. G. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BAGATIN, S. B. **Comportamento humano nas organizações**. Curitiba: Ulbra, 2008.

BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. rev. atual. Caxias do Sul: Educs, 2010.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal.

CARVALHO, Antonio Vieira & NASCIMENTO, Luiz de Paula. **Administração de Recursos Humanos**. Volumes I e II. São Paulo: Pioneira, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Desempenho Humano nas empresas**. 6ªed. SP: Manole, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a administração de pessoal**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8. ed. 4. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos: fundamentos básicos**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DONADIO, M. **Consultor interno de recursos humanos**. São Paulo: Commit, 2007.

GIL, A. C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2010.

IVANCEVICH, John M. **Gestão de recursos humanos**. Trad.: Suely Sonoe Cuccio. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

KNAPIK, J. **Gestão de pessoas e talentos**. Curitiba: IBPEX, 2006.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. L. **Práticas de recursos humanos: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

LONGO, F. **Mérito e Flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. São Paulo: FUNDAP, 2007.

LOTZ, Erika Gisele; GRAMMS, Lorena Carmen. **Gestão de talentos**. Curitiba: IbpeX, 2012.

MARRAS, J. Pierre. **Administração de Recursos Humanos**. 14ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MARRAS, J. Pierre (Org). **Gestão estratégica de pessoas: conceitos e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010.

MARRAS, J. Pierre. **Administração e Remuneração**. 2ed. SP: Pearson, 2012.

MILKOVICH, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2009.

MILKOVICH, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Kamila Pagel de. **Gestão de recursos humanos no Estado de Minas Gerais**. Retenção de pessoas do cargo de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental. 233f. Dissertação de Mestrado em Administração. Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte. 2009.

PONTES, B. R. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal**. São Paulo: LTr, 2001.

Rodermel, P. M. **Desenvolvimento Gerencial**. Curitiba: IBPEX, 2011.

SCHERMERHORN JR., J. R. **Fundamentos de comportamento organizacional**. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SNELL, Scott. **Administração de recursos humanos**. Trad.: Maria Lúcia G. L. Rosa e Solange Aparecida Visconti. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

SOUZA, V.L. et al. **Gestão de desempenho**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2005.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão de pessoas**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2011.