



UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
“JÚLIO DE MESQUITA FILHO”
FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU

WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS ADOTADAS PELAS
UNIVERSIDADES ESTADUAIS PAULISTAS

BAURU/SP
2010

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS

**GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS:
ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS ADOTADAS PELAS
UNIVERSIDADES ESTADUAIS PAULISTAS**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gestão de Operações e Sistemas

**ORIENTADOR: PROF. DR. CHARBEL JOSÉ CHIAPPETTA JABBOUR
2010**

DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO
UNESP - Campus de Bauru

Freitas, Wesley Ricardo de Souza.

Gestão de recursos humanos: análise das melhores práticas adotadas pelas universidades estaduais paulistas / Wesley Ricardo de Souza Freitas, 2010.

218 f.

Orientador: Charbel José Chiappetta Jabbour

Dissertação (Mestrado)-Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia, Bauru, 2010

1. Gestão de recursos humanos. 2. Melhores práticas. 3. Universidades. 4. Setor Público. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Engenharia. II. Título.

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ENGENHARIA DE BAURU.

Aos 19 dias do mês de fevereiro do ano de 2010, às 11:00 horas, no(a) ANFITEATRO DA PÓS-GRADUAÇÃO, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Prof. Dr. CHARBEL JOSE CHIAPPETTA JABBOUR do(a) Departamento de Administração / Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - USP/Ribeirão Preto, Profa. Dra. ROSANI DE CASTRO do(a) Departamento de Engenharia de Produção / Faculdade de Engenharia de Bauru, Prof. Dr. JORGE HENRIQUE CALDEIRA DE OLIVEIRA do(a) Departamento de Administração / Faculdade de Economia Administração e Contabilidade - USP/Ribeirão Preto, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a arguição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS, intitulado "GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS NAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS PAULISTAS". Após a exposição, o discente foi argüido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: aprovado. Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.



Prof. Dr. CHARBEL JOSE CHIAPPETTA JABBOUR



Profa. Dra. ROSANI DE CASTRO



Prof. Dr. JORGE HENRIQUE CALDEIRA DE OLIVEIRA

*Dedico este trabalho ao meu filho Gabriel,
que é minha luz e pelos sorrisos nos momentos de
dificuldades e a minha esposa Leandra, pelo apoio.*

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Jorcelino e Maria, pela eterna satisfação de me ver evoluindo profissionalmente ao longo dos anos;

Em especial, ao meu orientador Professor Doutor Charbel José Chiappetta Jabbour pela valorosa atenção nas orientações, pelos incentivos, pela confiança e pela amizade construída ao longo desse projeto desafiador;

Ao Professor Doutor Paulo Sérgio Miranda Mendonça, da FEARP/USP, que me orientou na graduação pela Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, que foi um dos incentivadores ao meu retorno aos bancos acadêmicos;

Ao Professor Doutor Fernando César Almada Santos, da EESC/USP, pelos conhecimentos transmitidos;

Aos Professores do Departamento de Engenharia de Produção da Faculdade de Engenharia de Bauru, pelos ensinamentos;

Aos funcionários da Seção de Pós Graduação da FEB/UNESP, em especial, a Célia Cristina do Espírito Santo Graminha, Gustavo de Oliveira Rodrigues e Gleison Raphael de Andrade, pela atenção e apoio administrativo;

Aos funcionários da biblioteca da UNESP, das unidades de Bauru e Jaboticabal, pelo pronto atendimento;

Aos meus colegas da Seção Técnica de Desenvolvimento e Administração de Recursos Humanos da Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias, pelo incentivo;

Aos funcionários entrevistados das Reitorias da Universidade de São Paulo, da Universidade Estadual de Campinas e da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”;

Aos amigos Adriano Alves Teixeira, Angélica Fabiana Gomes e Marcos Daniel Gomes de Castros, que estão enfrentando ou enfrentaram os mesmos desafios que enfrentei ao longo dessa jornada;

À Professora Doutora Rosani de Castro e o Professor Doutor Jorge Henrique Caldeira de Oliveira, pelas valiosas contribuições na melhoria deste trabalho;

À UNESP, pela oportunidade de crescimento profissional.

E a todos os servidores técnicos administrativos que realizam atividades-meios, através das atividades administrativas, técnicas e operacionais, e que contribuem para a excelência acadêmica das Universidades Estaduais Paulistas.

*"O desejo é a autodeterminação do poder
duma pessoa pela imaginação de um fato
futuro, que seria o efeito desse poder."*

Immanuel Kant

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISE DAS MELHORES PRÁTICAS ADOTADAS PELAS UNIVERSIDADES ESTADUAIS PAULISTAS

WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS

RESUMO

O objetivo desta pesquisa é identificar e verificar como as melhores práticas de gestão de recursos humanos estão sendo desenvolvidas nas Universidades Estaduais de São Paulo junto aos funcionários técnicos administrativos. Para realização deste estudo, adotou-se a abordagem qualitativa, por meio da estratégia de estudo de caso, onde foram analisadas as práticas, a nível macro, da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) e da Universidade de São Paulo (USP). Para definir as melhores práticas, realizou-se uma análise teórico-empírica, além da triangulação das práticas entre os três casos, o que permitiu identificar práticas que: (a) aumentam a eficiência do processo de recrutamento e seleção, como a realização dos concursos por uma organização especializada na UNESP e o “processo seletivo sumário” na UNICAMP; (b) permitem maior rapidez na socialização e integração do novo funcionário na UNICAMP; (c) buscam aprimorar o conhecimento, as competências e promover o desenvolvimento, como o “Programa de Desenvolvimento Gerencial” e diversos outros programas da Agência de Formação Profissional (AFPU), o “Programa Institucional de Apoio ao Servidor/Estudante” do Grupo Gestor de Benefícios Sociais (GGBS), órgãos da UNICAMP, a “bolsa complemento educacional” e a promoção por escolaridade na UNESP, bem como palestras realizadas pelos professores da própria USP nas atividades de treinamento; (d) contribuem para a tomada de decisão quanto à treinamentos, carreira e remuneração, como o instrumento de avaliação de desempenho totalmente informatizado, com metodologia que visa atingir os objetivos organizacionais por meio do desenvolvimento das pessoas, através do planejamento, acompanhamento e avaliação, sustentado pela interação entre avaliador e avaliado na UNESP, bem como a existência de uma comissão que coordena o processo de avaliação nas unidades e atua como mediadora entre o gestor e o funcionário na USP, além da equipe avaliar o funcionário e também ser avaliada pelos dirigentes na UNICAMP; (e) flexibilizaram benefícios, como “vale trans-individual”, que permite os funcionários optarem pelo vale transporte tradicional ou por este, que pode ser utilizado em postos de combustíveis (UNESP), e as diversas ações do GGBS, como parcerias com empresas, universidades etc. a fim de oferecer preços, prazos e condições diferenciadas para os funcionários, como também promovem atividades esportivas, sociais e culturais, visando a

melhoria da qualidade de vida dos funcionários; (f) reconhecem a contribuição dos docentes e funcionários técnicos administrativos no alcance das metas organizacionais, como o Prêmio de Excelência Acadêmica da USP; (g) que permitem os funcionários acessarem informações customizadas, como o “sistema marte” na USP e o “vida funcional *on line*” da UNICAMP, e gestores solicitarem serviços pelo portal da área de RH (UNICAMP); (h) desenvolvem ações pró-ativas, como a consultoria que a área de RH realiza nas unidades, o “banco de competências” e os programas de qualidade de vida os no trabalho, desenvolvidos pela UNICAMP. Essas melhores práticas foram validadas à luz dos princípios da administração pública brasileira, que serviu para demonstrar que além de atender as exigências legais, as áreas de RH realizam um papel pró-ativo, pois desenvolvem práticas que contribuem com a melhoria dos resultados organizacionais e buscam a valorização do fator humano. Pode-se concluir que, a USP, UNESP e UNICAMP, mesmo em momentos distintos na gestão de recursos humanos, estão desenvolvendo ou procurando desenvolver práticas de RH condizentes com os atuais desafios enfrentados pelas organizações. Considera-se que o objetivo proposto nesta pesquisa foi atingido, pois foram identificadas as melhores práticas em gestão de recursos humanos, que proporcionou a construção de um quadro comparativo de ações que poderá servir de referência para o desenvolvimento de ações semelhantes nas próprias universidades e até em outras organizações.

Palavras chave: Gestão de Recursos Humanos; Universidades; Melhores Práticas; Setor Público;

HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: ANALYSIS OF BEST PRACTICES ADOPTED BY SÃO PAULO STATE UNIVERSITIES

WESLEY RICARDO DE SOUZA FREITAS

ABSTRACT

The objective of this research is to identify and determine how best practices in human resource management are being developed at the Universities in the São Paulo State Universities with the technical administrative staff. For this study, we adopted a qualitative approach, the strategy of case study, which analyzed the practices at the macro level, the State University of Campinas (UNICAMP), São Paulo State University "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP) and the University of São Paulo (USP). To determine best practice, there was a theoretical and empirical analysis, and triangulation of practice between the three cases, which allowed the identification of practices that: (a) increase the efficiency of the recruitment and selection, as invitations to tender by a specialized organization at UNESP and the "selection process summary" at UNICAMP; (b) allows for greater speed in the socialization and integration of new staff at UNICAMP; (c) seek to improve the knowledge, skills and foster the development, as the "Program Management Development" and various other programs of the Agency for Vocational Training (AFPU), the "Institutional Program Support Server/Student" Group Benefits Manager (GGBS), UNICAMP bodies, the "complement educational scholarship" and the promotion for education at UNESP, and lectures given by professors from USP own training activities; (d) contribute to decision making regarding training, career and remuneration as a tool for performance evaluation is fully computerized, using a methodology that aims achieving organizational objectives through the development of people through planning, monitoring and evaluation, supported by the interaction between evaluator and evaluated at UNESP, and the existence of a committee coordinating the process of evaluation units and acts as mediator between the manager and employee at the USP, and the team to evaluate the employee and also be judged by leaders at UNICAMP; (e) offer flexible benefits, such as "trans-worth individual" which allows employees to opt for traditional coupons, or this, that may be used in gas stations (UNESP), and the various actions of GGBS as partnerships with businesses, universities, etc. in order to provide prices, terms and conditions for different employees, but also promote sports, social and cultural rights in order to improve the quality of life of employees; (f) recognize the contribution of teachers and administrative technical staff in reaching the goals organizational, as the Award for Academic Excellence, USP; (g) that allow employees to

access customized information such as system "mars" in the USP and the "functional life online", UNICAMP, and managers to request services through the portal area Finance (UNICAMP); (h) develop proactive actions, such as consulting the HR units in place, the "bank of skills" and programs for quality of life in the work developed at UNICAMP. These best practices have been validated against the Principles of the Brazilian Public Administration, which served to demonstrate that in addition to meeting legal requirements, the areas of HR held a pro-active role, for developing practices that contribute to the improvement of organizational results and seek enhancement of the human factor. It can be concluded that the USP, UNESP and UNICAMP, even at different times in human resource management, are developing or seeking to develop HR practices consistent with the current challenges faced by organizations. It is considered that the proposed objective has been achieved in this study because we identified the best practices in human resources management, provided that the construction of a comparative table of actions that could serve as a reference for the development of similar actions in their own universities and to other organizations.

Keywords: Human Resource Management; University; Best Practice; Public Sector;

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADP	Avaliação de Desenvolvimento Profissional
AFPU	Agência de Formação Profissional da UNICAMP
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
APRO	Adicional de Promoção
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCI	Centro de Convivência Infantil
CGU	Coordenadoria Geral da Universidade
CEPEUSP	Centro de Práticas Esportivas da USP
CODAGE	Coordenadoria de Administração Geral da USP
COPARH	Convenção dos Profissionais de RH da Unesp
CRH	Coordenadoria de Recursos Humanos
CTA	Conselho Técnico Administrativo
DDRH	Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos da UFF
DGRH	Diretoria Geral de Recursos Humanos da Unicamp
DPD	Divisão de Planejamento e Desenvolvimento
DRH	Departamento de Recursos Humanos da USP
ENAP	Escola Nacional de Administração Pública
EUA	Estados Unidos da América
FEARP	Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis de Ribeirão Preto
FM	Faculdade de Medicina da USP
FUNDAP	Fundação do Desenvolvimento Administrativo do Estado de São Paulo
FURB	Universidade Regional de Blumenau
GARH	Grupo Assessor de Recursos Humanos
GERH	Gestão estratégica de Recursos Humanos
GGBS	Grupo Gestor de Benefícios Sociais
GPH	Gestão do Potencial Humano
GRH	Gestão de Recursos Humanos
IFSC	Instituto de Física de São Carlos
MBA	<i>Master Business Administration</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PAC	Plano de Acesso à Carreira
PASS	Programa de Assistência à Saúde do Servidor
PCVS	Plano de Cargos e Vencimentos Salariais
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PLANES	Planejamento Estratégico da UNICAMP
PROSERES	Programa Institucional de Apoio ao Servidor/Estudante
RH	Recursos Humanos
SIMTEC	Simpósio de Profissionais da UNICAMP
UEMA	Universidade Estadual do Maranhão
UFF	Universidade Federal Fluminense
UFSC	Universidade Federal de Santa Catarina
UFU	Universidade Federal de Uberlândia
UNISUL	Universidade Sul de Santa Catarina
UNIT	Centro Universitário do Triângulo
UNIUBE	Universidade de Uberaba
UNIVALI	Universidade do Vale do Itajaí
UNIVILLE	Universidade de Joinville
UNOESC	Universidade Oeste de Santa Catarina
VPRO	Vantagem de Promoção

LISTA DE QUADROS

1	Quantitativo dos Servidores Técnicos Administrativos das Universidades Públicas de São Paulo	22
2	Recomendação dos Pesquisadores para uma melhor compreensão das Práticas de Recursos Humanos.....	26
3	Conceitos Selecionados sobre Gestão de Recursos Humanos	30
4	Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos	38
5	Estágios Evolutivos da Gestão de Recursos Humanos de Eisenstat (1996)	41
6	Estágios Evolutivos da Gestão de Recursos Humanos de Meshoulam e Baird (1987) .	43
7	Estágios Evolutivos da Gestão de Recursos Humanos de Gratton E Truss (2003)	44
8	Práticas de Recursos Humanos na Empresa Aracruz Celulose	56
9	Práticas e Tendências na Gestão de Recursos Humanos	57
10	Regulamentação Governamental sobre as Práticas de Recursos Humanos na Holanda	60
11	Características da GRH na República Popular da China, Taiwan e Hong Kong	63
12	Sistematização das Práticas de Recursos Humanos em Diferentes Contextos	66
13	Princípios da Administração Pública Brasileira	72
14	Práticas que devem integrar a GRH no Setor Público.....	74
15	Práticas de Recursos Humanos em Organizações Públicas.....	75
16	Princípios da Nova Gestão Pública.....	78
17	Características das Práticas de Recursos Humanos no Setor Público Iraniano.....	80
18	Evidências Empíricas da GRH no Setor Público Internacional.....	81
19	As Práticas de Recursos Humanos de Universidades Catarinenses	88
20	Principais mudanças na Gestão de Recursos Humanos da UFSC, em 1999.....	89
21	As Políticas de Gestão de Recursos humanos da Universidade Federal Fluminense em 1999.....	91
22	Evidências Empíricas da Gestão de Recursos Humanos em Universidades Brasileiras	92
23	Principais Práticas identificadas no Referencial Teórico	97
24	Finalidades do Estudo de Caso	111
25	Critérios para garantir a Qualidade da Pesquisa Científica	112
26	Protocolo do Estudo de Caso	114
27	Áreas Integrantes da Divisão de Administração de Pessoal	121
28	Programas Desenvolvidos pela DPD da DGRH.....	125
29	Linhas de Atuação da Agência de Formação Profissional da UNICAMP	127
30	Etapas da Avaliação de Desempenho dos Funcionários da UNICAMP.....	129
31	Parâmetros para atribuição da pontuação na avaliação de desempenho.....	130
32	Estrutura Salarial dos Funcionários da UNICAMP.....	132
33	Áreas Funcionais do Departamento de Recursos Humanos da USP	141
34	Estrutura Salarial dos Funcionários da USP	144
35	Valor do Auxílio Alimentação USP.....	145
36	Objetivos de duas Dimensões do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNESP.....	151
37	Principais Atribuições da Coordenadoria de Recursos Humanos	152
38	Práticas de Treinamento e Desenvolvimento da Unesp	154
39	Principais Benefícios disponibilizados aos Funcionários da UNESP.....	157
40	Funções que podem participar do Processo de Mobilidade Funcional	160
41	Práticas das Unidades da UNESP destacadas no evento “Melhores Práticas” de 2007.	163
42	Práticas das Unidades da UNESP destacadas no evento “Melhores Práticas” de 2008.	163

43	Práticas das Unidades da UNESP destacadas no evento “Melhores Práticas” de 2009.	164
44	Quadro Comparativo das Práticas de Recursos Humanos das Universidades Estaduais Paulistas.	168
45	Perspectivas do Planejamento Estratégico da DGRH.....	183
46	Melhores Práticas de Recursos Humanos identificadas nas Universidades Estaduais Paulistas	191
47	Sugestões para a Gestão de Recursos Humanos das Organizações Pesquisadas	195

LISTA DE FIGURAS

1	Estrutura da Dissertação	28
2	Estágios Evolutivos da Gestão de Recursos Humanos	45
3	Gestão de Pessoas em Organizações que adotam Estratégias de Inovação	54
4	Práticas de Recursos Humanos	58
5	Práticas de Recursos Humanos estudadas na pesquisa	98
6	Os Logotipos das três Universidades Paulistas estudadas	115
7	Processo de Planejamento da Coleta de Evidências	116
8	Principais Instrumentos de Coleta de Evidências	116
9	Processo de Análise das Evidências Coletadas	119
10	Estrutura do Portal e-RH da DGRH	135
11	Página no Portal da DGRH para solicitação de Serviços de Recursos Humanos	136
12	Organograma do Departamento de Recursos Humanos	139
13	Objetivos do PAC	147
14	Perfil Idealizado pela DRH após o PAC	147
15	Portal de Recursos Humanos do DRH	148
16	Estrutura Funcional da Coordenadoria de Recursos Humanos	152
17	O Processo de Avaliação de Desempenho na UNESP	155
18	Fatores que Compõem o Processo de Avaliação de Desempenho dos Funcionários	156
19	Síntese da Estrutura Salarial	156
20	Exemplificação de Promoção por meio do Grau de Instrução Formal para a Função de Ensino Médio para Técnico Agropecuário	159
21	Exemplo da Evolução da Função de Assistente de Suporte Acadêmico por meio do Processo de Mobilidade Funcional	160
22	Áreas Temáticas que são discutidas no COPARH	161

SUMÁRIO

1	Introdução	18
1.1	Objetivos da Pesquisa	22
1.2	Justificativa, Relevância e Contribuições da Pesquisa	22
1.3	Estrutura da Dissertação	27
2	Fundamentação Teórica	29
2.1	Conceitos da Gestão de Recursos Humanos	29
2.2	Processo Evolutivo da Gestão de Recursos Humanos	32
2.2.1	Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos	32
2.2.2	Estágios Evolutivos da Gestão de Recursos Humanos	39
2.2.3	Atual Estágio Evolutivo: Gestão Estratégica de Recursos Humanos	46
2.3	Práticas de Recursos Humanos sob um Enfoque Estratégico	49
2.4	Práticas de Recursos Humanos: uma Sistematização em Diferentes Contextos	59
2.5	A Gestão de Recursos Humanos no Setor Público	67
2.5.1	Contexto Institucional da Gestão de Recursos Humanos no Setor Público Brasileiro	67
2.5.2	Reflexão sobre a Gestão de Recursos Humanos no Setor Público Internacional	76
2.6	Gestão de Recursos Humanos em Universidades	82
2.6.1	Evidências Empíricas da Gestão de Recursos Humanos em Universidades Brasileiras.....	87
2.6.2	Evidências Empíricas da Gestão de Recursos Humanos em Universidades Internacionais.....	92
3	Materiais e Métodos da Pesquisa	95
3.1	Definição Constitutiva e Operacional das Práticas de Recursos Humanos adotadas na pesquisa	98
3.1.1	Recrutamento e Seleção	98
3.1.2	Treinamento e Desenvolvimento	99
3.1.3	Remuneração e Benefícios	100
3.1.4	Avaliação de Desempenho	101
3.1.5	Plano de Carreira	103
3.1.6	e-RH ou Portal de Recursos Humanos	104
3.1.7	Qualidade de Vida no Trabalho	105
3.1.8	Gestão por Competências	106
3.2	Quanto a Abordagem Metodológica	108
3.3	O Estudo de Caso	110
3.4	Protocolo de Estudo de Caso	112
3.5	Os Casos	114
3.6	Unidade de Análise	115
3.7	Coleta das Evidências.....	115
3.8	Análise das Evidências	119
4	Caracterizações dos Casos e Descrições das Práticas	120
4.1	Universidade Estadual de Campinas	120
4.1.1	Caracterização da Diretoria Geral de Recursos Humanos	120
4.1.2	As Práticas de Recursos Humanos da UNICAMP.....	126
4.2	Universidade de São Paulo	139
4.2.1	Caracterização do Departamento de Recursos Humanos	139
4.2.2	As práticas de Recursos humanos da Universidade de São Paulo	141

4.3	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”	150
4.3.1	Caracterização da Coordenadoria de Recursos Humanos	151
4.3.2	As práticas de Recursos Humanos da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”	153
5	Análise e Discussão das Evidências	169
5.1	Recrutamento e Seleção	169
5.2	Treinamento e Desenvolvimento	171
5.3	Avaliação de Desempenho	173
5.4	Remuneração e Benefícios	175
5.5	Plano de Carreira	178
5.6	Portal de Recursos Humanos ou e-RH	180
5.7	Gestão por Competências	181
5.8	Qualidade de Vida no Trabalho	182
5.9	Gestão de RH nas Universidades do Estado de São Paulo	183
6	Considerações Finais	192
	Referências	197
	Anexos	216
	Anexo1: Carta de Apresentação da Pesquisa às Universidades	217
	Anexo 2: Roteiro de Entrevista	218

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o fator humano vem sendo considerado um diferencial e um dos pilares que sustentam o desempenho das organizações (FREITAS, JABBOUR, 2008), bem como o ativo estratégico mais importante para as organizações (KATRI, 1999; BECKER; HUSELID, 2006), além de orientar uma a gestão de recursos humanos que é colocada como eixo central da sustentabilidade organizacional (JABBOUR; SANTOS, 2008).

Dentro desse contexto de mudanças, as organizações públicas também estão enfrentando grandes desafios, principalmente, pelo consenso entre a população, políticos, acadêmicos e até gestores públicos que concordam que o setor público precisa adotar uma postura mais eficiente e eficaz, orientado para a satisfação dos cidadãos (GONZÁLEZ; GIDUMAL, 2009), adotando modelos que superem a rigidez burocrática do Estado, por meio da transição de uma gestão pública tradicional para uma gerencial, a partir da execução da reforma na administração pública em três dimensões (BRESSER-PEREIRA, 1996):

- (a) dimensão institucional-legal: através da modificação de leis e/ou criação e alteração de organizações;
- (b) dimensão cultural: consiste na mudança dos valores burocráticos tradicionais para os gerenciais;
- (c) dimensão gestão: refere-se à prática das novas idéias gerenciais e “oferecer à sociedade um serviço público efetivamente mais barato, melhor controlado e com melhor qualidade” (1996, p.25).

Porém, na grande maioria das organizações públicas brasileiras, a gestão de recursos humanos (GRH) é concebida de forma tradicional, enfatizando duas atividades básicas: o processamento de tarefas administrativas relacionadas ao pagamento, benefícios, aposentadoria etc.; e a proposição de leis, regras e outros regulamentos, ficando conhecida como departamento pessoal (MARCONI, 2003). Ainda, para Marconi (2003, p.3), “a inexistência da definição de diretrizes gerais para as políticas de recursos humanos aliada à falta de informatização faz com que a área de RH no setor público continue a possuir uma imagem burocrática, associada à ineficiência”.

Truss (2008) destaca que as evidências empíricas sobre uma gestão estratégica de recursos humanos são inconclusivas, e que em razão das discussões do papel da área nas organizações públicas, é necessário mais pesquisas a fim de descobrir se realmente a atuação do RH está mudando. Essas mudanças são observadas por muitos autores (MORLEY, 1993;

FAIRBROTHER, 1996; BOYNE; JENKINS; POOLE, 1999; SEABRA, 2001; WILLIAMS, 2004; LAVELLE, 2006; GONZÁLEZ; GIDUMAL, 2009), os quais a denominam como Nova Gestão Pública ou Administração Pública Gerencial (BRESSER-PEREIRA, 1996) que se refere, principalmente, à adoção de práticas organizacionais do setor privado pelo setor público, com as devidas adequações.

Na gestão universitária, essas mudanças são colocadas como um desafio (BERNARDES, 2006) e impactam severamente na gestão dessas organizações que precisam congregiar em suas práticas novos paradigmas, reavaliando constantemente suas formas de organização e gestão, a fim de melhor contribuir com objetivos das universidades públicas: ensino, pesquisa e extensão.

As universidades, em especial, estão inseridas num ambiente no qual se apresentam como criadoras e disseminadoras do conhecimento, por meio das atividades de ensino, da pesquisa e extensão. Dentro deste enfoque, recentes levantamentos realizados por três importantes instituições internacionais, *Institute of Higher Education of Shanghai Jiao Tong University* (ARWU) (2009), *Cybermetrics Lab* (2009), *Higher Education Evaluation & Accreditation Council of Taiwan* (2009), sobre o desempenho acadêmico das universidades ao redor do planeta colocou as três Universidades Estaduais Paulistas, Universidade de São Paulo (USP), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP) e Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), entre as quinhentas mais importantes universidades do mundo, em virtude da produtividade e da excelência acadêmica, sendo que a maior parte do conhecimento científico brasileiro está no domínio dessas três universidades paulistas.

Diante deste contexto, a gestão de pessoas é uma função que exige muito mais das organizações do que exigia há tempos atrás (OLIVEIRA; MURITIBA; ALBUQUERQUE, 2001, p.4):

O mercado em que as empresas atuam e a tecnologia de que se utilizam foram se modificando e evoluindo, e, como consequência, a atividade de gerir pessoas vem ganhando muito mais importância. Novas estratégias e políticas foram surgindo em decorrência das mudanças no ambiente nas quais as organizações estão inseridas. Internamente, também, as empresas foram se modificando, inclusive seus modelos de gestão, visando adaptar-se às novas condições impostas pelo ambiente.

Como nas organizações privadas, as organizações públicas também enfrentam grandes desafios, principalmente pela adoção de um novo modelo de gestão, visando uma melhor prestação de serviços e que seja condizente com necessidades dos cidadãos. Partindo desse ponto de vista, Alexandrino e Paulo (2008, p.150-151) corroboram:

Os controles a que está sujeita a Administração Pública, e os métodos de gestão que utiliza, acarretam morosidade, desperdícios, baixa produtividade, enfim, grande ineficiência, em comparação com a administração de empreendimentos privados. Propugnam, dessarte, que a Administração Pública aproxime-se o mais possível da administração das empresas do setor privado. Esse modelo de administração pública, em que se privilegia a aferição dos resultados, com ampliação de autonomia dos entes administrativos e redução dos controles de atividades-meio, identifica-se com a noção de administração gerencial, e tem como postulado central exatamente o princípio da eficiência.

Diante dessa conjuntura, os gestores de recursos humanos sentiram a necessidade de desenvolver novos conhecimentos, habilidades e atitudes, em detrimento da tradicional rotina e prática de RH, aplicada a ambientes estáveis (DAVILLA; ELVIRA, 2007), de modo que as organizações tanto privadas como públicas começaram a rever suas estruturas, processos e práticas referentes à gestão de pessoas, que até então tinham como foco principal abordar apenas a rotina operacional no curto prazo, passando a adotar práticas de RH que integrem as competências, o desempenho, a remuneração e o desenvolvimento alinhados aos objetivos da organização, conseguindo assim, motivar, obter o engajamento por parte dos trabalhadores e, por consequência, alcançar um eficiente desempenho organizacional.

Apesar de ser evidente na literatura que boas práticas de recursos humanos afetam o desempenho organizacional (THOMPSON, 1998; WILLIANS, 2004; FACCHINI, 2007), as organizações públicas ainda executam as práticas de recursos humanos de maneira conservadora, adotando modelos pouco colaborativos com as estratégias de negócio, orientando a gestão para os aspectos administrativos e legais, relegando para segundo plano a orientação para o desenvolvimento, que busca atingir por intermédio das práticas, programas e políticas, um equilíbrio entre a orientação para o negócio e para as pessoas.

Cipolla (1996) argumenta que os gestores públicos têm sido incentivados a procurar a bons exemplos de gestão de recursos humanos no setor privado, com a finalidade de diminuir o hiato entre a rigidez das organizações públicas e a flexibilidade das práticas das organizações privadas.

Partindo do ponto de vista teórico, os trabalhos desenvolvidos em gestão de pessoas no âmbito do setor público, especialmente em universidades, são muito raros e ainda podem ser complementados com mais pesquisas.

Deste modo, conhecer as políticas e práticas de gestão de pessoas em algumas das mais relevantes universidades públicas brasileiras vem a contribuir para um melhor desenvolvimento teórico e com o próprio desenvolvimento dessas organizações, que são destaque no cenário acadêmico nacional e mundial, e buscam ainda mais o avanço na sua missão institucional e em seus objetivos estratégicos. Mas, primeiramente, deve-se fazer a

sustentação, o pano de fundo, promovendo o desenvolvimento dos recursos humanos para dar o suporte necessário para o sucesso das atividades fins. Além disso, por existir uma lacuna na literatura sobre gestão de recursos humanos em universidades públicas no Brasil, este trabalho pretende lançar luz sobre as práticas e as particularidades da GRH neste contexto.

Esta pesquisa pretende contribuir com o debate da gestão de recursos humanos no setor público universitário e visa responder ao seguinte questionamento:

Quais são e como se desenvolvem as melhores práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas universidades estaduais paulistas na gestão de funcionários técnicos administrativos?

Essas melhores práticas são validadas a partir da triangulação e comparação das práticas nas três universidades pesquisadas, à luz do referencial teórico e dos princípios fundamentais da Administração Pública Brasileira.

Melhores práticas de recursos humanos é um conjunto de práticas de RH identificadas, que quando implementadas, melhoram o desempenho organizacional (RICHARDSON; THOMPSON, 1999), cuja adoção “geralmente leva a resultados organizacionais superiores” (HUSELID, 1995, p.643) e promovem a eficácia organizacional (GALANG, 2008). Na visão desta pesquisa, são práticas que se integram aos objetivos da organização, e desenvolvidas integrando esses objetivos organizacionais aos individuais, e se implementadas, podem levar a melhores resultados organizacionais.

Ao final da pesquisa, pretende-se apresentar um quadro com as melhores práticas em gestão de recursos humanos em universidades, a partir de uma análise global, que poderá servir de orientação para os gestores de RH no desenvolvimento de ações voltadas para o contexto universitário, relacionadas aos funcionários técnicos administrativos que dão o apoio e o suporte necessário, por meio da execução de atividades operacionais, administrativas e técnicas, para que docentes e pesquisadores executem a missão institucional das universidades: ensino, pesquisa e extensão.

1.1 OBJETIVOS DA PESQUISA

O **objetivo principal** desta pesquisa é identificar e verificar como as melhores práticas de gestão de recursos humanos estão sendo desenvolvidas nas Universidades Estaduais de São Paulo junto aos funcionários técnicos administrativos, já que estes servidores representam a maioria do quadro funcional das universidades (Quadro 1). A partir de uma visão macro, a pesquisa foi realizada nas Reitorias das universidades, onde são concebidas as políticas de gestão de pessoas dessas organizações.

<i>Universidade</i>	<i>Total geral de servidores</i>	<i>Total de técnicos administrativos</i>	<i>Representatividade %</i>
USP	20.655	15.221	73,00%
UNESP	10.338	6.984	67,00%
UNICAMP	9.910	7.841	79,12%

Quadro 1: Quantitativo dos servidores técnicos administrativos das Universidades Públicas de São Paulo.
Fonte: Dados obtidos do Perfil Institucional das Universidades, referentes a 2008.

Como **objetivo secundário** pretende-se:

- contribuir com o desenvolvimento teórico, em razão da lacuna existente no tema proposto, principalmente no Brasil;
- verificar se as práticas de recursos humanos das universidades estão coerentes com os atuais paradigmas da área;
- apresentar um quadro comparativo com as melhores práticas encontradas, que poderão subsidiar o desenvolvimento de ações semelhantes nas próprias universidades e em outras organizações universitárias;

1.2 - JUSTIFICATIVA, RELEVÂNCIA E CONTRIBUIÇÕES DA PESQUISA

As universidades são instituições responsáveis pela promoção do conhecimento e por consequência do desenvolvimento de um país. São organizações complexas, que apesar de suas peculiaridades, devem possuir um aparato gerencial e de recursos humanos em seus quadros funcionais, com capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes, promovendo o

desenvolvimento da organização universitária. Isto só será realmente concretizado pela atuação da gestão de recursos humanos, na promoção de políticas e práticas que promovam ações voltadas para o desenvolvimento humano e social, e que levem à consecução dos objetivos organizacionais. Neste sentido, Bernardes (2003, p.11) destaca que:

É indispensável contar com pessoal preparado de modo apropriado e contar com princípios capazes de atender as peculiaridades da instituição. Tais conclusões reforçam a importância de se aprofundar, cada vez mais, os estudos relativos à gestão das pessoas que trabalham nas instituições universitárias.

Diante da evolução das teorias organizacionais, a partir da Administração Científica, a Teoria Burocrática, o Movimento das Relações Humanas, Teoria dos Sistemas etc. (MATOS; PIRES, 2006), em razão das várias mudanças sociais e tecnológicas, culminou numa abordagem organizacional estratégica, que considera o ambiente externo na formulação de suas políticas, e neste contexto, a gestão de pessoas passa a exercer um papel de apoio, buscando atender às necessidades organizacionais, sem esquecer das necessidades das pessoas (FREITAS; JABBOUR; SANTOS, 2009), adotando políticas e práticas que “ênfatizam a cooperação; a valorização de grupos de trabalho; a diminuição de níveis hierárquicos; o auto gerenciamento por setores e áreas; delegação de tarefas, responsabilidade compartilhada e transparência nas decisões” (MATOS; PIRES, 2006, p.510). Essas mudanças também atingem as organizações universitárias, que são constantemente desafiadas a adequarem-se aos novos paradigmas, tanto externos quanto internos. Assim, fazem-se necessários estudos sobre a gestão de recursos humanos no contexto universitário, já que são escassos, de modo que poderá contribuir com o desenvolvimento teórico e com as atuais necessidades das Universidades Estaduais Paulistas, que buscam consolidar-se na excelência acadêmica, por meio das atividades de ensino, pesquisa e extensão, respaldada por uma GRH integrada com as necessidades institucionais.

Outro fator a ser considerado é que existe um substancial distanciamento entre as práticas realizadas pelas organizações privadas e as práticas do setor público, inclusive no Reino Unido e nos Estados Unidos, onde também existe um grande contraste na literatura sobre gestão de recursos humanos entre o setor privado e o setor público (WILLIAMS, 2004). Assim, há a necessidade de aprofundamento neste tema, principalmente em organizações universitárias, já que os estudos sobre gestão em universidades públicas no Brasil são acanhados (CUNHA, 1999).

Características como burocracia, autoritarismo, centralização das decisões, aversão ao empreendedorismo, paternalismo, uma cultura de levar vantagem e reformismo, que consiste na desconsideração dos avanços conquistados em gestões anteriores e descontinuidade

administrativa (CARBONE, 2000) apresentadas pelas organizações públicas, que exercem um papel centralizador, regulamentador, controlador e que aliados aos contextos sociais e econômicos sempre complexos e desafiadores, contribuíram para a compreensão do papel reservado aos recursos humanos no setor público e, em especial, as universidades são organizações que adotam modelos burocráticos, formalizados e centralizados (BRANDÃO; BASTOS, 1993).

Para Freitas (2002) as universidades públicas devem estar preparadas para as mudanças necessárias à correção dos rumos, fundamentados em estratégias organizacionais consistentes para reprimir os principais problemas nas universidades públicas brasileiras: as falhas na comunicação; nos processos administrativos burocratizados; as interferências externas e as resistências internas às mudanças; as ações desintegradas e fragmentadas, além de decisões morosas, que comprometem o desempenho organizacional.

- (a) falhas na comunicação: em razão da estrutura hierarquizada, busca manter uma “cadeia formal de comando e um sistema de comunicação, com a finalidade de facilitar a tomada de decisão” além da impessoalidade nas suas inter-relações (RIZZATI, 2002, p.89);
- (b) processos administrativos burocratizados: em razão da complexidade, por ter autonomia própria e ao mesmo tempo, com responsabilidade pública, baseada principalmente em normas e regras escritas, com cargos hierarquizados (RIZZATI, 2002);
- (c) resistência às mudanças: principalmente em razão da importância e do prestígio que possuem (RIZZATI, 2002), as organizações universitárias são resistentes às mudanças, principalmente por adotar modelos administrativos burocratizados (BRANDÃO; BASTOS, 1993);
- (d) ações desintegradas e fragmentadas: “a difusão de autoridade em zonas de poder e influência que se sobrepõem parcialmente, provoca acentuadas fragmentações internas, resultantes de uma elevada autonomia baseada na tradição, na especialização e na própria natureza das atividades” (RIZZATI, 2002, p.122);
- (e) decisões morosas: “o processo decisório é o mecanismo através do qual são escolhidas algumas dentre as diversas alternativas de conduta nos diferentes processos organizacionais, resultando em maior racionalidade e em orientação das ações da organização” (RIZZATI, 2002, p.243), em razão da complexidade das organizações universitárias e do cumprimento da legislação.

Brandão e Bastos (1993) afirmam que essas características afetam o desempenho da gestão de recursos humanos, e em razão, sempre foi atribuída à área pouca atenção e importância pelo setor público.

O quadro 2 apresenta argumentos de alguns pesquisadores que recomendam uma melhor compreensão sobre a Gestão de Recursos Humanos (GUEST, 1987; THOMPSON, 1998; LEPAK; SNELL, 1998; OSLAND; OSLAND, 2007; ALBUQUERQUE; LACOMBE, 2008; DAVILLA; ELVIRA, 2007; PABLOS; LYTRAS, 2008; TOH; MORGESON; CAMPION, 2008, MOTHERSELL et al., 2008), em especial nas organizações públicas (BOYNE; JENKINS; POOLE, 1999; WILLIANS, 2004) e universitárias (COLOSSI et al. 1997; MENDES, 2001; BERNARDES, 2003; SMEENK et al., 2006; JANSSENS; STEYAERT, 2009) e que justificam a importância desta pesquisa.

Nesta mesma linha, Mcinnis (1998) ressalta que na Austrália poucos estudos são encontrados sobre as funções e os valores culturais nas universidades, principalmente sobre o pessoal administrativo e que pouco se conhece sobre a gestão profissional nas universidades australianas. O autor ressalta ainda que a influência do pessoal administrativo sobre a formação e transmissão de conhecimento nas universidades deve ser considerada. No Brasil, como na Austrália, também existem poucos estudos sobre as chamadas atividade-meio das universidades (OLIVEIRA, 2004).

Justifica-se também em razão da importância da Universidade de São Paulo, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” e Universidade Estadual de Campinas no cenário acadêmico, pressupõe-se que esta pesquisa poderá contribuir com estas instituições na medida em que as práticas identificadas possam fornecer subsídios e colaborar para o aprimoramento da administração e o desenvolvimento das práticas de gestão de pessoas nestas organizações. O escopo definido para o estudo foram os servidores técnicos administrativos, ou seja, os trabalhadores em nível técnico-operacional que constituem parte vital do ciclo de formação de estratégias organizacionais (WOOD, 1992). Conway (2000) destaca que vários termos são usados para descrever este importante grupo nas universidades, tais como pessoal aliado, pessoal da administração, pessoal de apoio e pessoal técnico.

<i>Autor</i>	<i>Justificativa</i>
Guest (1987, p.512)	"O reconhecimento da importância dos recursos humanos e da necessidade de se envolver em práticas que reflitam essa compreensão é fundamental para o sucesso organizacional".
Colossi et al. (1997, p.34)	"Os estudiosos da área de administração universitária, todavia, têm encontrado dificuldade para desenvolver um modelo de administração de recursos humanos adequados às universidades, em virtude das características gerenciais destas organizações".
Thompson (1998, p.40)	"Há provas claras de que a adoção de práticas inovadoras de gestão de recursos humanos está associada a um desempenho organizacional mais eficaz".
Lepak e Snell (1998, p.231)	"No passado, os pesquisadores de recursos humanos concentraram-se na identificação de um conjunto específico de práticas e sistemas necessários para ajudar as organizações a alcançar um único objetivo estratégico, como custo, qualidade e inovação. Uma linha desta corrente de pesquisa é a criação de uma lista das melhores práticas que estão otimizadas em todas as situações, ou pelo menos para uma determinada estratégia."
Boyne, Jenkins e Poole (1999, p.411)	"[...] os serviços públicos se tornaram seguidores do que está a ser percebido nas melhores práticas no setor privado. Tem sido amplamente defendido que gestores públicos têm sido encorajados e, em último recurso, obrigados a adotar um estilo de gestão de pessoas semelhante às práticas do setor privado".
Mendes (2001, p.102)	"A realização de outros estudos exploratórios diferenciados, para uma melhor compreensão dos efeitos das estratégias e práticas de recursos humanos nos resultados organizacionais, tanto em universidades como em empresas privadas."
Marini (2002, p.33)	"Uma das principais tendências da gestão contemporânea, na perspectiva do desenvolvimento organizacional, tem sido o intercâmbio de experiências institucionais a partir da disseminação das melhores práticas"
Bernardes (2003, p.14)	"Recomenda-se para trabalhos futuros a realização de um estudo que busque a investigação de novas diretrizes sobre os servidores técnico administrativos em universidades. As universidades têm que se preparar para novos desafios, principalmente, dar maior atenção à gestão de pessoal, no sentido de propiciar condições adequadas para que elas desenvolvam suas funções de maneira harmoniosa e eficaz, num clima de colaboração mútua."
Willians (2004, p.64)	"Pouca atenção tem sido dada à avaliação dos efeitos das práticas de recursos humanos sobre o desempenho em organizações do setor público".
Smeenk et al. (2006, p.2037)	"Os funcionários de universidades estão comprometidos com uma gestão de identidade hegemônica em contradição ao gerencialismo, as práticas de recursos humanos são necessárias para concretizar as mudanças de valores profissionais de gestão entre os funcionários".
Osland e Osland (2007, p.448)	"Futuros estudos são necessários para identificar outras práticas de gestão de recursos humanos e para testar quais delas constituem as melhores práticas [...]".
Albuquerque e Lacombe (2008, p.7)	"[...] parece haver evidências suficientes para afirmar que algumas práticas de recursos humanos, isoladamente ou em conjunto, podem trazer melhores resultados para a organização".
Davilla e Elvira (2007, edit.)	"As tendências políticas e econômicas influenciam na forma como as empresas competem globalmente. Assim, os pesquisadores e profissionais estão cada vez mais interessados em aprender o que se constitui as 'melhores' práticas de gestão em empresas na América Latina".
Pablos e Lytras (2008, p. 52)	"As características específicas de determinadas práticas e configurações de recursos humanos, que são únicas e facilitam a criação, transferência e institucionalização do conhecimento, devem ser pesquisadas".
Toh, Morgeson e Campion (2008, p. 864)	"O estudo de pacotes de práticas de RH, em oposição a práticas individuais, tem sido cada vez mais reconhecido pelos pesquisadores, como sendo mais importantes".
Mothersell et al. (2008, p. 89)	"O enfoque dado ao desenvolvimento das melhores práticas de recursos humanos facilita a disseminação de conhecimento [...]".
Janssens e Steyaert (2009, p.152-153)	"No entanto, os estudiosos da área de recursos humanos raramente parecem refletir sobre a investigação das práticas de GRH das organizações acadêmicas [...]".

Quadro 2: Recomendação dos Pesquisadores para uma melhor compreensão das Práticas de Recursos Humanos.

A razão principal para a realização deste estudo é a carência de pesquisas realizadas sobre o tema proposto, onde pretende-se ampliar o conhecimento científico sobre gestão de recursos humanos em universidades, principalmente no Brasil, por meio da caracterização das melhores práticas identificadas, a partir da comparação teórico-empírica e entre as universidades, como também a partir dos princípios fundamentais da Administração Pública Brasileira. Além da contribuição teórica, pretende-se uma contribuição prática, a partir dos resultados que poderão servir como fonte de informações para os dirigentes universitários das próprias universidades pesquisadas, como também caracterizando as melhores práticas de RH em três importantes universidades brasileiras, poderá servir de estímulo a outras organizações universitárias que buscam desenvolver ações eficazes na gestão de pessoas e, conseqüentemente, melhorar os serviços e os resultados destas organizações.

1.3 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação encontra-se estruturada em seis capítulos, conforme a figura 1.

No Capítulo 1 são apresentadas as considerações iniciais, o contexto, o problema, os objetivos e a relevância da pesquisa;

No Capítulo 2 é apresentado o referencial teórico que será utilizado para delimitar o escopo deste estudo;

O Capítulo 3 tem como objetivo discorrer e justificar sobre os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho;

O Capítulo 4 consiste na caracterização das universidades e apresentação das práticas de recursos humanos adotadas pelas Universidades Públicas Paulistas;

No Capítulo 5 realiza-se uma análise com base na fundamentação teórica, por meio da triangulação entre as práticas utilizadas nas três organizações estudadas à luz do referencial teórico, sendo validado a partir dos Princípios da Administração Pública Brasileira. Por fim, apresenta-se um quadro com as melhores práticas identificadas, as considerações finais deste estudo, as limitações e proposições para novas pesquisas.

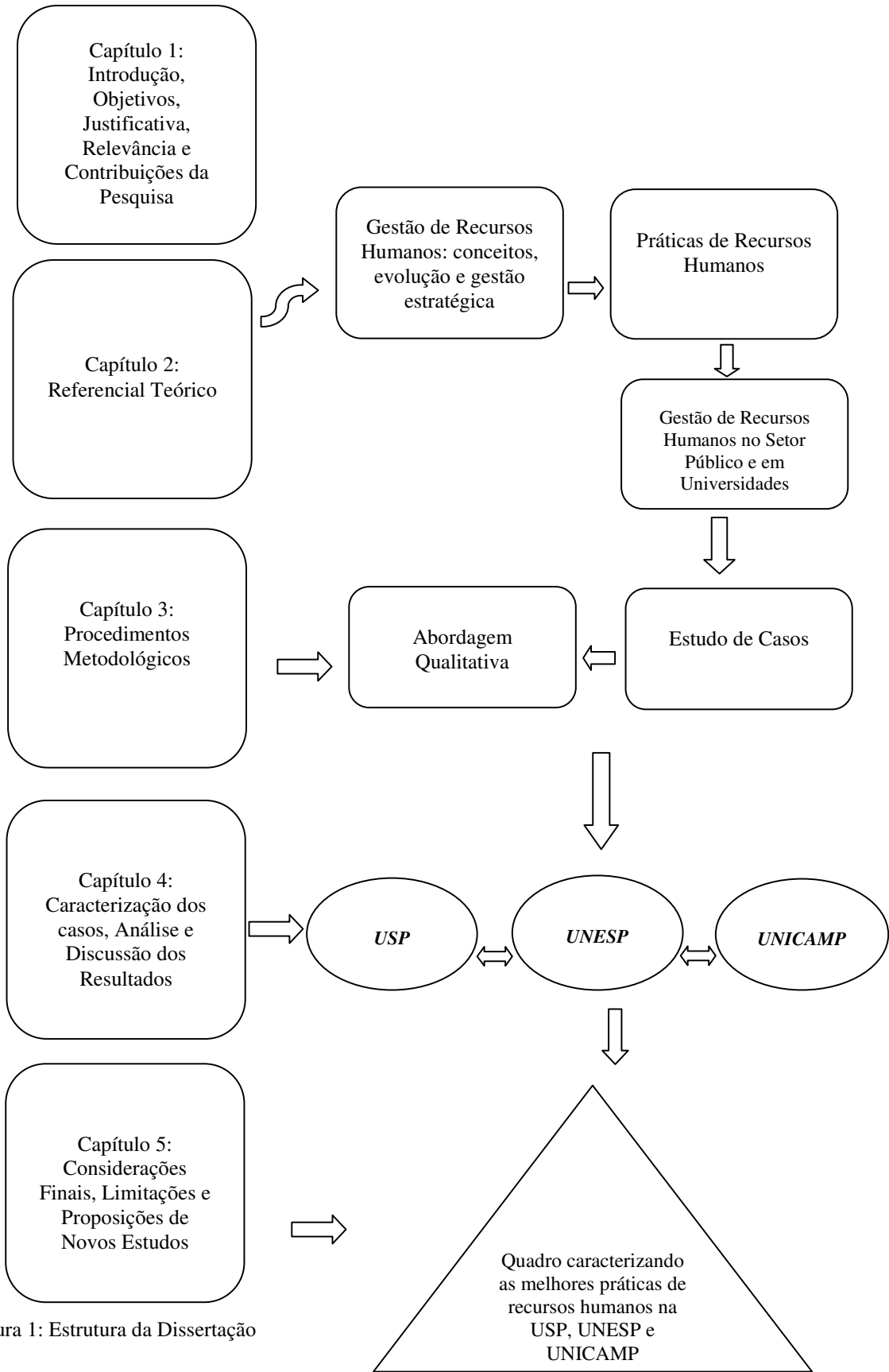


Figura 1: Estrutura da Dissertação

2 - FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A função da fundamentação teórica é delimitar o escopo de estudo e proporcionar o suporte conceitual necessário para a condução da pesquisa. Construindo um marco conceitual, o pesquisador tende a analisar com cautela as construções e as possíveis variáveis a serem incluídas na pesquisa (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002), principalmente, para orientar na condução da coleta de dados, na análise e discussão da pesquisa.

2.1 – CONCEITOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Muitas denominações são encontradas na literatura e na prática organizacional para tratar esta área que gerencia o fator humano nas organizações: administração de pessoal (NIGRO, 1966), gestão de pessoas (FISCHER, 2002; DUTRA, 2008) administração de recursos humanos (WOOD, 1992; GIL, 1994; LINS, 1998; DESSLER, 2003; ROBBINS; DECENZO, 2004; MILKOVICH; BOUDREAU, 2006; MATHEW, 2007), gestão de recursos humanos (FERRIS, 1995; FAIRBROTHER, 1996; EWING; CARUANA, 1999; WORLAND; MANNING, 2005) e entre outras muitas denominações encontradas em organizações privadas como Diretoria de Desenvolvimento Humano e Organizacional, Diretoria de Gente e Gestão, Centro de Excelência, respectivamente na Serasa, Ambev e Banco Real (EXAME, 2008). Porém, durante muitos anos e em algumas organizações, ainda hoje denomina-se esta área funcional como departamento pessoal.

O quadro 3 descreve alguns conceitos de Gestão de Recursos Humanos (GRH) ou Gestão de Pessoas, a função que procura interagir com as demais áreas organizacionais, por meio das políticas que orientam suas práticas, tendo como objetivo atingir resultados diferenciados, por meio das pessoas, para a organização, para a própria pessoa e para a sociedade, além de fornecer o suporte humano necessário para as outras áreas funcionais.

Kalra (1997, p.178) apresenta o conceito de Gestão do Potencial Humano (GPH), “uma gestão integrada e um contínuo processo de reforço dos recursos humanos e capacidades de enriquecimento dos seres humanos”. Para Kalra (1997), o velho conceito de gestão de recursos humanos (GRH) deve ser substituído por GPH porque o tratamento das pessoas como um “recurso”, a ser utilizado ou manipulado, tal como qualquer outro recurso, é humilhante para as pessoas. O atual conceito de GRH é como colocar vinho velho em novas garrafas, ou seja, é apenas uma modificação conceitual da administração de pessoal, conservando a maior parte das práticas tradicionais, também denominadas de práticas técnicas

por Huselid, Schuler e Jackson (1997), as quais incluem recrutamento, seleção, avaliação do desempenho, treinamento, remuneração e benefícios.

<i>Autor</i>	<i>Conceito da Gestão de Recursos Humanos</i>
Nigro (1966, p.48)	“Administração de pessoal é a arte de escolher novos empregados e usar os antigos de maneira a obter do conjunto a melhor qualidade do serviço e o máximo rendimento”.
Wood (1992, p.33)	“A administração de recursos humanos é o desenvolvimento da administração voltada para os funcionários e na premissa de que a qualidade dos gestores e das relações humanas contribui decisivamente para o bom desempenho dos negócios da empresa”.
Ferris et al. (1995, p.1)	"Gestão de recursos humanos é a ciência e as práticas que lidam com a natureza da relação de emprego e de todas as decisões, ações e questões que dizem respeito a essas relações".
Fairbrother (1996, p.11)	“Gestão de Recursos Humanos refere-se a uma constelação de políticas e atividades relacionadas com a organização e gestão do trabalho”.
Lins (1998, p.6)	“Tradicionalmente, a ARH é o ramo da ciência administrativa responsável por estudar os processos, direta ou indiretamente, relacionados com os indivíduos-membros de uma organização”.
Fischer (2002, p.12)	“Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano. Para isso, a empresa se estrutura definindo princípios, estratégias, políticas e práticas ou processos de gestão”.
Dressler (2003, p.2)	“Administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa”.
Robbins e Decenzo (2004, p.140)	“O processo da administração de recursos humanos busca prover a organização com pessoal e sustentar o alto desempenho dos funcionários por meio de um planejamento estratégico de recursos humanos, recrutamento ou redução do quadro, seleção, orientação, treinamento, avaliação do desempenho, remuneração e benefícios, segurança e saúde, e ao lidar com as questões contemporâneas de ARH”.
Milkovich e Boudreau (2006, p.19)	“Por administração de recursos humanos entende-se uma série de decisões integradas que formam as relações de trabalho; sua qualidade influencia diretamente a capacidade da organização e de seus agentes em atingir seus objetivos”.
Roknuzzaman (2007, p.53)	“O conceito de recursos humanos, no seu sentido mais simples, refere-se a recursos humanos ou pessoas, que estão envolvidos em quaisquer configurações organizacionais para cumprir objetivos, por meio das suas capacidades físicas e intelectuais”.
Dutra (2008, p.17)	“Gestão de pessoas é um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las a longo prazo.”

Quadro 3: Conceitos sobre Gestão de Recursos Humanos

Apesar das inúmeras denominações, em sua essência, elas possuem o mesmo objetivo: coordenar pessoas na realização de seus trabalhos, de modo a atingir as metas da atividade, da equipe e da organização em harmonia com os objetivos individuais, que podem ser aspirações profissionais e realizações pessoais. A gestão de recursos humanos é uma função que busca prover a organização com pessoas, prepará-las, remunerá-las e incentivá-las para realizar

determinadas funções e atividades, pela realização de esforços físicos e/ou intelectuais das pessoas, a fim de atingir determinados objetivos organizacionais.

O grande desafio para a gestão de recursos humanos no atual contexto é conseguir integrar as pessoas com as políticas e objetivos da organização (BELOUT; DOLAN; SABA, 2001). A integração do fator humano nas estratégias do negócio público, especificamente, pelas políticas e práticas de recursos humanos, é um requisito fundamental para uma prestação de serviço de qualidade, que atenda plenamente aos anseios dos usuários dos serviços públicos, que permita realmente a efetivação de sua missão como organização voltada para o povo, e apague de vez a imagem de burocracia e comodismo relacionado ao setor público e aos seus funcionários.

A partir dessa mudança, a GRH passará a ser “compreendida como conjunto de políticas e práticas definidas por uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho” (FLEURY; FISCHER, 1998, p.91) e essa nova abordagem irá gerar uma maior capacidade de atração e manutenção de funcionários, principalmente os mais capacitados e engajados, que proporcionará uma série de benefícios em organizações privadas como maior rentabilidade, menos rotatividade, maior qualidade do produto, menores custos na indústria e uma mais rápida aceitação e implementação da estratégia organizacional (PABLOS; LYTRAS, 2008) e qualidade, eficiência no atendimento das necessidades dos usuários do serviço público.

A gestão de recursos humanos é uma função hoje, que quando bem alinhada às estratégias de negócio, através de suas políticas e práticas, assume um papel fundamental na manutenção de estratégias e consecução de vantagens competitivas sustentadas. Investindo-se em práticas de treinamento e desenvolvimento se estará investindo nas competências das pessoas e da organização; investindo-se em benefícios e remuneração, em programas de qualidade de vida no trabalho e em planos de carreiras, poderá estar se investindo na motivação humana, conseguindo ter funcionários mais identificados com os objetivos organizacionais. Se a organização consegue identificar quais são as competências necessárias ao seu negócio, e atua por meio das práticas de RH, terá maior chance de atingir seus objetivos.

O investimento no desenvolvimento de práticas que agreguem valor às pessoas e à organização, deve se tornar a busca incessante dos gestores de recursos humanos, permitindo assim, desenvolver uma função organizacional que realize mais do que operacionalizar as atividades administrativas da organização, colocando a GRH num nível que permita a contribuição efetiva para as melhorias dos resultados organizacionais, pela utilização de

práticas, como gestão por competências, carreira e remuneração, por exemplo, que integrem as pessoas aos objetivos organizacionais.

O equilíbrio e a qualidade dos recursos humanos exigem conhecimento profundo do efeito da GRH sobre os trabalhadores, gestores, clientes e do público (DEMING, 1986 *apud* LANGBERT, 2002), além da importância de se conhecer o impacto da GRH e das práticas nos resultados da organização.

2.2 – PROCESSO EVOLUTIVO DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

2.2.1 - EVOLUÇÃO HISTÓRICA DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

A gestão de recursos humanos é uma função que está em constante evolução. Diferentemente de outras áreas organizacionais, é uma das áreas que muito contribui com os resultados finais, apesar de nem sempre ser possível mensurar os resultados na gestão dos negócios. Apesar da grande importância para os negócios, não existe um marco teórico que delimite o momento do surgimento da atual gestão de recursos humanos que conhecemos. Não há um modelo universal ou um “tipo ideal” de estratégias de GRH que sirva para todas as organizações, pelo contrário, existem diferentes modelos (AHMED; KAZMI, 1999; GRATTON; TRUSS, 2003), além de uma multiplicidade de abordagens teóricas, metodologias e interesses de pesquisa (ALCÁZAR; FERNÁNDEZ; GARDEY, 2008), que “são lidas de formas diferentes por diversos autores” (DUTRA, 2008, p.30) e por esta razão não é trabalho fácil traçar uma linha cronológica e evolutiva da gestão de recursos humanos em que cada modelo apresenta diferentes características e um grau de profundidade nas realizações das práticas (WOOD, 1992). Embora existam diferentes abordagens para o conceito e a prática organizacional da GRH, já é pressuposto que se a função for administrada eficazmente, pode contribuir significativamente para melhoria do resultado organizacional (BEAUMONT, 1992 *apud* HOLMES; MCELWEE, 1995).

Lengnick-Hall et al. (2009) apresentam uma abordagem contingencial e comparam a evolução da GRH à evolução da biologia. A GRH, como a biologia, evoluiu por causa do impacto tanto dos acontecimentos internos ao organismo e por causa das mudanças no ambiente externo, ou em razão da interação entre essas duas variáveis. Nessa mesma linha de pensamento, Morley et al. (2006) destacam que desde sua emergência no início do século XIX, a função se adaptou à evolução das exigências das sucessivas gerações.

Com a revolução industrial, surgiram grandes complexos industriais empregando um grande número de pessoas, altamente especializadas em pequenas funções, que induziu a uma maior produtividade, bem como na quantidade de mercadorias que os trabalhadores poderiam produzir, e com estas mudanças também veio um fosso crescente entre os trabalhadores e os proprietários (JAMROG; OVERHOLT, 2004), em que os primeiros buscavam melhores condições de trabalho e outros buscavam maiores lucros a todo custo. A partir da Revolução Industrial a administração de pessoal estava ganhando sua forma (AHMED; KAZMI, 1999).

Outra influência histórica para a gestão empresarial e de recursos humanos remonta, principalmente, à Administração Científica (1903), através de Frederic W. Taylor, que segundo Jamrog e Overholt (2004), apresentou três conceitos que forneceram a base para a moderna gestão de recursos humanos: (a) as pessoas selecionadas para o trabalho devem corresponder, física e mentalmente aos requisitos da função, como aquelas que não se enquadram no sistema devem ser excluídas; (b) as pessoas devem receber treinamento para que o trabalho executado seja realizado de acordo com o especificado; (c) os trabalhadores devem receber incentivos por obedecer aos procedimentos especificados. Ou seja, já no início do século passado, de modo rudimentar, se comparado com o mundo contemporâneo, Taylor aplicou alguns processos básicos utilizados atualmente na gestão de recursos humanos, como seleção e remuneração. Apesar das críticas recebidas, como a separação entre a concepção e a execução do trabalho, gestão autoritária e pouca comunicação (DUFOUR; FRIMOUSSE, 2007), que contribuía para a degradação do fator humano, apresentando uma visão reducionista do homem, este que era considerado uma extensão da máquina, Taylor conseguiu destacar-se com idéias revolucionárias, pelo seu pioneirismo e espírito empreendedor.

A partir da abordagem *Taylorista*, surge no âmbito organizacional a estrutura mecanicista que apresenta orientação para o monitoramento e controle, com características e procedimentos padronizados, formalização do trabalho, grande ênfase na hierarquia, papéis altamente especializados, o “*status*” e os símbolos dos cargos são enfatizados e os funcionários são “obrigados a ser eficientes e agir de forma ordenada” (KHATRI, 1999; TOH; MORGESON; CAMPION, 2008). Por muito tempo, o setor industrial configurou-se com base na abordagem mecanicista, na qual consideravam as pessoas como “peças intercambiáveis” dentro do sistema produtivo (HARRIS, 1999, p.55), sendo que as práticas de recursos humanos orientadas para o controle são estruturadas para serem reativas e são bem definidas, consistindo assim, “na minimização do papel do RH na organização e na necessidade de participação estratégica” (KHATRI, 1999, p.520). Já as organizações que apresentam orientação com menos ênfase mecanicista, tendem, por consequência, apresentar

menor padronização das atividades, dos procedimentos formais e uma maior descentralização das decisões (TOH; MORGESON; CAMPION, 2008).

Jamrog e Overholt (2004) destacam que o “nascimento do departamento pessoal” ocorreu entre 1900 e 1920, onde várias organizações contrataram especialistas para tratar das questões de pessoal. Segundo os autores, o surgimento dos sindicatos, da *Civil Service Commission*, a Administração Científica levou à criação dos primeiros departamentos de pessoal nos EUA na década de 1920, que empregavam especialistas para supervisionar áreas relacionadas ao gerenciamento das pessoas na organização.

Fleury e Fisher (1992 *apud* TONELLI, 2002, p.22) destacam que, nesta época, a política e a economia influenciaram as relações e a organização do trabalho no Brasil:

No período anterior a 1930, a ingerência do Estado era restrita e o setor industrial incipiente contava muito com a mão-de-obra de origem européia, sendo as relações de trabalho estabelecidas mais em função do tipo de indústria. Assim, havia aquelas onde o trabalho era semi-artesanal, com pouca distância hierárquica e padrões informais de gestão; em outras, onde o grau de mecanização era maior, o exercício da autoridade e da coerção eram práticas comuns.

As origens da GRH são diversas, mas principalmente, tem seu pano de fundo na Teoria das Relações Humanas, por volta de 1930 (FAIRBROTHER, 1996, p.11), que contribui para o fortalecimento da profissão, com disciplinas acadêmicas aplicadas a partir das ciências comportamentais (JAMROG; OVERHOLT, 2004). A Teoria das Relações Humanas surgiu para combater os abusos que eram praticados contra os trabalhadores e a partir dela passou-se a considerar o fator humano na organização do trabalho.

Entre 1930 e 1950, surgiu a fase “Burocrática” no Brasil, que Wood Jr. (1995) destaca como sendo a fase do departamento pessoal, para atender às exigências legais, da descentralização das funções e advento da legislação trabalhista. Também nessa época, o principal objetivo da área de recursos humanos na França e na Itália era garantir o cumprimento das regras contratuais, em que os trabalhadores eram considerados sujeitos passivos e administrados de uma forma paternalista, por soldados aposentados e advogados que exerciam a função de administrador de pessoal (DUFOUR; FRIMOUSSE, 2007).

Para Sammartino (2002), durante as décadas de 1940 e 1950 no Brasil, predominou a intervenção do Estado nas relações trabalhistas, o que exigiu da área de recursos humanos uma nova forma de atuação, que passou a ser mediadora na relação funcionário e empresa. Entre 1950 e 1960, ocorreu a implantação da indústria automobilística, que promoveu a preocupação com a eficiência e o desempenho, o que contribui com a implementação dos subsistemas de RH, fase denominada como “Tecnicista” por Wood Jr. (1995). Nesse período, apesar do conhecimento e compreensão de como as pessoas se comportam nas organizações,

a função de administração pessoal ainda era considerada como unidade de registros com caráter operacional (JAMROG; OVERHOLT, 2004). Nesse momento da evolução histórica, a GRH executava somente os processos da área como recrutamento e seleção, treinamento, remuneração etc., apresentando caráter estritamente operacional (DUTRA, 2008).

A II Guerra Mundial iniciada em 1939 aumentou consideravelmente a regulamentação governamental nos negócios, e disparou igual crescimento na formação do departamento pessoal em grandes organizações (EISENSTAT, 1996). Segundo o autor, a regulamentação governamental teve seu auge nas décadas de 1960 e 1970, o que resultou num “incrível aumento dos trabalhos e das rotinas burocráticas, relativas ao preenchimento de formulários, arquivamento e gerenciamento de dados e uma substancial expansão do número de funcionários administrativos” (p.10). Meshoulam e Baird (1987) destacaram que nesse período, a grande pressão sobre a área de pessoal surgiu a partir do contexto externo da organização, principalmente de agências do governo e de grupos de interesse, que começaram a demandar por uma gestão mais social e quanto mais a área de RH respondia promovendo programas sociais, menos contribuía com os negócios; e devido às rigorosas leis, sem foco nos negócios, as empresas poderiam sofrer grandes processos judiciais nos EUA (SAMMARTINO, 2002). Wood Jr. (1995) destaca esse período como fase “sistêmica” devido ao surgimento da gerência de RH, responsável pela integração dos enfoques administrativo, estruturalista e comportamental. A partir desse período, começou a transição da administração de pessoal para a administração de recursos humanos (SAMMARTINO, 2002) e o atual conceito de GRH foi desenvolvido inicialmente a partir de autores americanos entre as décadas de 1960 e 1970 e desde então, o termo tem sido adotado cada vez mais em todo o mundo (BREWSTER, 1994 *apud* AHMED; KAZMI, 1999).

Dutra (2008) denomina fase “gerencial” a que ocorre a partir “dos anos 60 até o início dos anos 80, em que a gestão de pessoas passa a interferir em diferentes processos da organização, sendo requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional”. Nesse período (1960), apesar do grande e crescente conhecimento, o papel do profissional de RH muitas vezes era visto como um simples escriturário e isso mudou a partir das tendências sociais, demográficas, tecnológicas e econômicas dos anos 1970 e 1980 (JAMROG; OVERHOLT, 2004), décadas que marcaram o início da profissionalização da função de recursos humanos (DUFOUR; FRIMOUSSE, 2007).

As questões sociais e demográficas (como minorias, mulheres, idosos, imigrantes e trabalhadores sem qualificação) aceleraram a área de RH a promover qualidade de vida, gestão da diversidade étnica e cultural, de formação e capacitação a fim de responder às

críticas do ambiente externo e entre os anos 1970 e 1980 muitas empresas ainda visualizam os profissionais de RH como administradores de pessoal, mesmo com um grande número de profissionais contribuindo para sua mutação, em que as pessoas realmente agregavam valor à empresa conferindo-a uma vantagem competitiva (JAMROG; OVERHOLT, 2004)

A década de 1980 marca a evolução da administração de pessoal para a gestão de recursos humanos (MACKAY; TORRINGTON, 1986; YEGANEH; SU, 2008), cuja origem ocorreu nos Estados Unidos (EWING; CARUANA, 1999) e foi o momento em que as organizações passaram a valorizar os funcionários (YEGANEH; SU, 2008). A percepção da ligação entre GRH e eficácia organizacional foi uma justificativa maior para a sua aprovação dentro das organizações (EWING; CARUANA, 1999), do que apenas utilizá-la para responder às questões legais. O início da década de 1980 também marca a preocupação do Estado em responder aos problemas econômicos e melhorar o desempenho organizacional, administrando os serviços públicos mais como um negócio (BOYNE; JENKINS; POOLE, 1999). Na sua essência, a gestão de recursos humanos exige uma abordagem holística, integrando os processos de RH (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, recompensas, avaliação etc.) com a estratégia global da organização como também uma integração entre esses sistemas (BAKER, 1999). Price (2004 *apud* ROKNUZAMAN, 2007) destaca que a integração da gestão de recursos humanos com as estratégias de negócios a partir de uma orientação estratégica ganhou destaque em 1981, quando foi introduzida como disciplina no prestigiado curso de MBA na *Harvard Business School*.

Sammartino (2002) e Dutra (2008) destacam que a década de 1980 marcou o surgimento da gestão estratégica de recursos humanos e tem sido um dos principais desenvolvimentos na forma de repensar essa área organizacional. Nesta década também, marcou-se a origem da administração pública voltada ao cidadão-cliente (COUTINHO, 2000, p.42). Ainda, segundo Coutinho (2000), em 1987 é publicado *Administration as Service, the Public as Client*, pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), que é um documento que traz alguns princípios gerais dessa nova administração pública.

Tonelli (2002) destaca que no final da década de 1980, mais precisamente em 1987, duas pesquisas confirmaram uma situação apenas iniciante de uma gestão estratégica de recursos humanos no Brasil. As referidas pesquisas são as seguintes:

- “O Papel Estratégico de Recursos Humanos”, realizada por Lindolfo Galvão de Albuquerque, como tese de livre docência;
- “Profissionais de Recursos Humanos”, realizada por Joel de Souza Dutra, como dissertação de mestrado.

Já Gutierrez (1995, p.78) destaca que “de 1987 a 1990, é o modelo de administração estratégica de RH que predominava” devido à ampliação do escopo de atuação da área de RH, na contribuição ao alcance dos resultados organizacionais por meio das políticas de RH que “orientam-se explicitamente nesta direção e visam à realização dos objetivos estratégicos da organização através de uma concepção que valoriza a pessoa humana como fonte de potencialidades e recursos estratégicos”.

A década de 1990 foi marcada pela grande competitividade entre as empresas (DUFOUR; FRIMOUSSE, 2007; SAMMARTINO, 2002), pelo movimento da globalização, pela evolução da tecnologia da informação, aumento da consciência sócio-ambiental e pela pressão dos *stakeholders* sobre o papel social das empresas (SAMMARTINO, 2002). Toh, Morgeson, Campion (2008) destacam que também na década de 1990, concedeu-se maior autonomia aos gestores, que começaram a introduzir práticas de alto desempenho, que é um conjunto de melhores práticas, tais como segurança no emprego e formação, que levam a melhores resultados organizacionais, e segundo Wood e Wall (2002, p.67) práticas de alto desempenho incluem:

Métodos sofisticados de seleção de pessoal, aprendizagem e treinamento, desenvolvimento de carreira, projeto de postos de trabalho de alta qualidade e trabalho em grupos, como também outras práticas como harmonização (minimização de diferenças de status entre trabalhadores), comunicação, participação, avaliação de desempenho e remuneração por resultados.

Esta fase, ainda em curso, promoveu e vem promovendo grandes mudanças no contexto da GRH, que diante das imposições externas e internas, é obrigada a revisar constantemente as políticas e práticas para adequar-se às questões da atualidade e às necessidades de seus *stakeholders*. A partir desta década a função de RH passou a ser considerada como fonte de criação de valor e de vantagens competitivas para as organizações.

Na década de 1990, muitos profissionais e pesquisadores constatando a importância do fator humano, começaram a destacar a importância da GRH a fim de tornar-se parceiro estratégico nos negócios, apesar de muitos profissionais de RH ainda lutarem para participar das decisões estratégicas da organização (JAMROG; OVERHOLT, 2004). Todo esse processo evolutivo histórico está sistematizado no quadro 4.

<i>Períodos</i>	<i>Momentos Históricos da GRH</i>	<i>Autor</i>
1900-1920	Nascimento do departamento pessoal;	Jamrog e Overholt (2004)
1920-1930	Descrevem como o contexto político-econômico influenciou as relações e a organização de trabalho no Brasil, antes do final da década de 1930.	Fleury e Fisher (1992 <i>apud</i> TONELLI, 2002)
1930-1950	Surgimento da fase burocrática no Brasil com o advento da legislação trabalhista; Na França e na Itália, soldados aposentados e advogados exerciam a função de administrador de pessoal; Predomínio da intervenção do Estado nas relações trabalhistas.	Wood Jr (1995) Dufour e Frimousse (2007) Sammartino (2002)
1950-1960	Implantação da indústria automobilística e fase Tecnicista; Considerada apenas uma unidade de registros.	Wood Jr (1995) Jamrog e Overholt (2004)
1960-1970	Auge da regulamentação governamental e aumento dos trabalhos com a expansão do número de funcionários administrativos; Grande pressão do contexto externo por uma gestão mais social; Apesar do grande e crescente conhecimento, o profissional de RH muitas vezes era visto como um escriturário.	Eisenstat (1996) Meshoulam e Baird (1987) Jamrog e Overholt (2004)
1970-1980	Fase gerencial, a GRH passa a ser requisitada como parceira nos processos de desenvolvimento organizacional; Introdução de mudanças a partir de tendências sociais, demográficas, tecnológicas e econômicas; Início da profissionalização da função de recursos humanos; Evolução da administração de pessoal para a gestão de recursos humanos; O Estado busca melhorar o desempenho organizacional, pela adoção de um estilo de gestão gerencial; Surgimento da gestão estratégica de recursos humanos.	Dutra (2008) Jamrog e Overholt (2004) Dufour e Frimousse (2007). Mmackay e Torrington (1986); Yeganeh e Su (2008) Boyne, Jenkins e Poole (1999) Sammartino (2002) e Dutra (2008)
1980-1987	A década de 1980 marca o surgimento da administração pública voltada para o cidadão-cliente, sendo que em 1987 é publicado pela OCDE, um documento contendo os princípios gerais da nova administração pública; Surgem as primeiras pesquisas sobre gestão de recursos humanos no Brasil realizadas por Dutra (1987) e Albuquerque (1987).	Coutinho (2000) Tonelli (2002)
1987-1990	Predomínio do modelo estratégico de administração de RH e ampliação do escopo de atuação.	Gutierrez (1995)
1990	Grande competitividade entre as empresas; Evolução da tecnologia da informação, aumento da consciência sócio-ambiental, e pressão para adoção de um papel social das empresas; Maior autonomia aos gestores; introdução de práticas de alto desempenho; Destaca-se a importância da GRH como parceiro nos negócios; os profissionais de RH ainda lutam para participarem das decisões estratégicas da organização.	Dufour e Frimousse (2007); Sammartino (2002) Sammartino (2002) Toh, Morgeson e Campion (2008) Jamrog e Overholt (2004)

Quadro 4: Evolução Histórica da Gestão de Recursos Humanos

Em síntese, inicialmente concebida para responder às exigências legais, a GRH é resultado do desenvolvimento empresarial e da evolução da teoria organizacional nos EUA e que, posteriormente procurou suplantar a tradicional visão de departamento pessoal, que está baseada nas operações burocráticas, e passando a orientar suas práticas para a integração, o comprometimento dos empregados, a flexibilidade, a adaptabilidade e a qualidade (FISCHER, 2002).

Alcázar, Fernández e Gardey (2008) destacam que a área de recursos humanos, em razão da globalização e da competitividade do ambiente, deixou a tradicional administração de pessoal, que focava as questões burocráticas e adotou uma orientação estratégica, que contribui com os negócios de forma mais efetiva.

No atual momento, destacam-se os movimentos sociais e ambientais e o impacto tecnológico, como influências externas, e a mensuração dos resultados da GRH nos negócios e a valorização do fator humano como influências internas. Essas questões demandam ações e orientam as práticas da atual gestão de recursos humanos nas organizações.

2.2.2 - ESTÁGIOS EVOLUTIVOS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS

Como já foi destacado na seção anterior, não existe um consenso no processo histórico da evolução da GRH. Também não existe um modelo universal que seja adequado para todas as organizações. Assim, apresentam-se nesta seção quatro tipos de orientações (ALBUQUERQUE, 1992; TOH; MORGESON; CAMPION, 2008; AHMED; KAZMI, 1999; STOREY, 1989; WORLAND; MANNING, 2005) e três modelos evolutivos para a GRH (EISENSTAT, 1996; MESHOULAM; BAIRD, 1987; GRATTON; TRUSS, 2003).

Albuquerque (1992) destaca que há dois tipos de concepção para a gestão de recursos humanos. Um baseado na antiga concepção e outro na nova concepção. A primeira orientação baseia-se numa estrutura altamente hierarquizada, na especialização do trabalhador, ênfase no controle, com baixa participação dos funcionários, orientação para o cargo, carreiras rígidas, especializadas e amarradas à estrutura de cargos etc. A segunda orientação apresenta um menor número de níveis hierárquicos, trabalho em grupo, foco na carreira flexível e de longo prazo, alto nível de participação nas decisões, de modo que “a gestão de recursos humanos da empresa competitiva, na nova concepção, deverá ter como características principais: função de recursos humanos na cúpula das organizações; gestão planejada e pró-ativa; descentralizada e compartilhada (cada gerente deve gerir sua equipe); transparente; flexível;

integrada; adulta (sem paternalismos); orientada para resultados; estimuladora da inovação e da criatividade” (p.28).

Toh, Morgeson, Campion (2008) apresentam quatro tipos de orientação para as organizações: (a) orientação para o custo: organizações que visam à minimização dos custos estão abaixo da média na adoção de práticas de RH de alto desempenho, gastando o mínimo possível em práticas para motivação, desenvolvimento e retenção de seus funcionários. Caracterizam por baixos investimentos em recursos humanos e mínima participação dos trabalhadores; (b) orientação para motivação: são organizações que adotam uma grande variedade de sistemas de remuneração para motivar os funcionários, ou seja, procuram aumentar a motivação dos empregados, pagando os salários e benefícios aos funcionários com equidade externa; (c) recursos políticos: são organizações que se dedicam ao recrutamento e seleção rigorosa, bem como formação e desenvolvimento, dando menos ênfase às recompensas financeiras; (d) orientação para maximização de compromisso: são organizações que adotam um pacote de práticas de alta performance, que buscam selecionar, desenvolver, motivar e oferecer oportunidades para os funcionários contribuírem de forma eficaz com os resultados da organização.

Schuler e Jackson (1987, p.211) destacam o perfil de comportamento dos funcionários que são geridos sob uma orientação de GRH que adotam uma estratégia de redução de custo:

(a) comportamentos relativamente repetitivos e previsíveis, (b) foco no curto prazo, (c) atividades primariamente autônomas e individuais, (d) preocupação modesta para com a qualidade, (e) alta preocupação com a quantidade de *output*, (f) preocupação primária com resultados, (g) tomada de ação de baixo risco, e (h) nível relativamente alto de conforto e satisfação com a estabilidade.

Por consequência, as práticas de GRH sob esta orientação buscam maximizar a eficiência através do controle e monitoramento dos funcionários, devem incluir:

(a) descrição de cargos relativamente fixa (estáveis) e explícitas que dão pouca margem à ambiguidade, (b) cargos e carreiras estreitamente definidas que encorajam a especialização e a eficiência, (c) avaliação de desempenho voltada ao curto prazo e aos resultados, (d) forte monitoramento dos níveis salariais do mercado para usá-los nas decisões de remuneração e (e) níveis mínimos de treinamento e desenvolvimento dos empregados (SCHULER; JACKSON, 1987, p.213).

A estrutura organizacional, os diferentes níveis de autoridade, a cultura da empresa, a própria estruturação do trabalho, a tecnologia são fatores que afetam o comportamento do trabalhador (JAMROG; OVERHOLT, 2004) e conseqüentemente, pode afetar os resultados organizacionais.

Storey (1989 *apud* HOLMES; MCELWEE, 1995), Ahmed e Kazmi (1999) e Worland e Manning (2005) destacam duas orientações para a GRH:

- *hard*: o modelo de GRH adota uma orientação para o controle, buscando a redução de custos e a orientação custo-eficácia, objetivando a consecução dos objetivos. Sua função é gerenciar os números, mantendo a força de trabalho estreitamente alinhados com os requisitos em termos de habilidades técnicas e comportamentais.
- *soft*: este modelo alinha-se aos aspectos sociais da organização, preocupa-se com questões de motivação, comunicação, participação na gestão e nos objetivos estratégicos e pressupõe que os recursos humanos contribuem para o desenvolvimento da organização.

Eisenstat (1996) apresenta a GRH na “centralidade de função corporativa para adicionar valor organizacional”, para tanto apresenta quatro modelos evolutivos (Quadro 5).

<i>Modelo Hierárquico</i>
É um modelo de GRH em que os executivos da área executam o papel de conselheiros de alto nível, para ajudar os gerentes sobre uma série de questões relacionadas aos recursos humanos, e caracteriza-se também por realizar diversas atividades administrativas fundamentais e outras não tão fundamentais para o RH, como manutenção de arquivos de pessoal, compra de passagens aéreas para os executivos, administração das instalações da empresa etc., para que os executivos se preocupem com as atividades essenciais do negócio. Principal contribuição: apoio.
<i>Modelo Profissional</i>
Esse modelo enfatiza a contribuição da GRH no relacionamento entre a organização e grupos externos, que criou a demanda por um profissional de RH de alto nível, responsável por negociar com sindicatos, governos e outros grupos. Essa capacidade de gerenciar importantes relacionamentos da empresa com o ambiente aumentou a credibilidade do profissional de RH perante a alta cúpula da empresa e permitiu maior poder em negociações do interesse da área. Principal contribuição: profissionalismo.
<i>Modelo de Prestação de Serviço</i>
“Em resposta às críticas sobre sua falta de comprometimento com as necessidades divisionais, alguns executivos de recursos humanos caminharam na direção de um terceiro modelo, que enfatiza a importância em melhorar a qualidade e a efetividade de custo dos serviços prestados às divisões, bem como aumentar a satisfação de seus clientes. Embora seus clientes, na maioria dos casos, estejam dentro da própria empresa, eles entendem suas atividades como as do gerente de linha que gerencia um negócio de serviços” (p.12). Esse modelo atua semelhante a uma consultoria profissional, buscando coordenar a prestação de serviços para a empresa, buscando a satisfação dos gerentes de linha com seus serviços. Principal contribuição: a entrega de serviços.
<i>Modelo de Parceria</i>
Esse quarto modelo de GRH é a consequência evolutiva dos outros três modelos. Nesse modelo, o que “é essencial é que a organização crie uma parceria em torno de um conjunto central de atividades de recursos humanos que aumentem a competitividade da organização” (p.14), ou seja, a criação de valor para a organização como um todo e para que isso aconteça, exige a integração da área de RH, das gerências e das unidades operacionais, dos grupos externos, como consultores e sindicatos. Este quarto modelo emerge para suprir essa necessidade. Principal contribuição: alinhar a gestão de recursos humanos à estratégia de negócios.

Quadro 5: Estágios Evolutivos da Gestão de Recursos Humanos.

Fonte: Adaptado de Eisenstat (1996)

Os modelos corporativos de GRH hierárquico, profissional e o de prestação de serviços não são suficientes para responder ao atual desafio enfrentado pela área de RH: “contribuir para o sucesso competitivo através da melhoria da organização da gestão de recursos humanos de uma empresa. Todo o conjunto de suposições, habilidades e incentivos que vieram

empacotados com o modelo hierárquico e o modelo profissional tem tornado difícil a contribuição dos recursos humanos corporativo no que tange à eficiência global positiva da organização” (EISENSTAT, 1996, p.12), de maneira que a função de recursos humanos deve deslocar suas ações estratégicas para torna-se um parceiro estratégico dos negócios, sendo que os profissionais de RH devem pensar como empresários primeiro e segundo como profissionais de RH (JAMROG; OVERHOLT, 2004). O modelo de parceria enfatiza a satisfação dos gerentes de linha com os serviços e práticas da GRH e a comparação desses serviços com fornecedores externos (SANTOS, 2001).

Meshoulam e Baird (1987) destacam que para se adequar tanto ao contexto interno como externo, as organizações precisam adotar perspectivas diferentes à medida que crescem, evoluem e se tornam organizações complexas. Os autores apresentam cinco estágios evolutivos para a GRH, que são destacados no quadro 6.

A gestão de recursos humanos deve se moldar às necessidades da organização, que estão sempre em constantes mudanças, adequando as práticas de GRH com o estágio de desenvolvimento organizacional (MESHOULAM; BAIRD, 1987), mas no último estágio de desenvolvimento, que é a fase da integração estratégica, a GRH busca inserir-se nas questões do negócio por meio de políticas, programas e práticas que promovam alguma vantagem competitiva (SANTOS, 2001).

Nesse contexto, a GRH deve estar no mesmo estágio evolutivo da organização, ou seja, se a organização estiver num ambiente altamente competitivo, que exija inovações em termos de produtos e de serviços, e a GRH apresentar um pacote de práticas, por exemplo, que se enquadra nas características do estágio de iniciação funcional, estará desalinhada da gestão organizacional, porque ambientes competitivos e inovadores exigem práticas com características que apresentem:

- (a) cargos que exigem interação mais próxima e coordenação entre grupos de indivíduos; (b) avaliações de desempenho com foco no longo prazo e em alcances baseados em grupos; (c) cargos que possibilitam aos funcionários desenvolver habilidades que podem ser utilizadas em outras áreas da empresa; (d) sistemas de remuneração que enfatizam mais equidade interna do que a externa ou baseados no mercado; (e) níveis salariais tendem a ser baixos, mas permitem que os funcionários adquiram ações e escolham o *mix* de componentes (salário, bônus, ações) que compõem o pacote de recompensas; e (f) amplas opções de carreiras para reforçar uma ampla gama de habilidades (SCHULER; JACKSON, 1987, p.213)

No estágio de iniciação funcional a GRH caracteriza-se por programas limitados, com orientação para controle e registro das atividades, sem integração com as estratégias organizacionais. Se a GRH conseguir o alinhamento com a estratégia organizacional, a organização obterá um ajuste externo.

<i>Estágio 1 - Iniciação</i>
Caracteriza-se pelo gerenciamento pelo proprietário do negócio, que consiste em arquivos de registros em geral, com portfólio básico de programas, como limitada administração de salários e benefícios, registros e manutenção de documentos, contratação de pessoal habilitado apenas para executar a rotina administrativa, não apresentando consciência da influência do ambiente interno e externo nos negócios.
<i>Estágio 2 – Crescimento Funcional</i>
Nesse estágio a gerência é consciente de seu papel, mas não é integrado e comprometido com a gestão dos negócios. Apresenta diversas práticas para atender às necessidades do negócio, como treinamento, remuneração, benefícios, revisão dos processos básicos, como automatização da folha de pagamento, com grande ênfase na atuação de especialistas funcionais, que são conscientes do ambiente externo e da cultura da organização, mas não incorporam as questões ambientais às atividades funcionais.
<i>Estágio 3 – Crescimento Controlado</i>
O estágio 3 é “caracterizado pela gestão profissional, recursos escassos, novas aquisições e linhas diversificadas de produtos. A competição por recursos torna-se mais acirrada e a pressão cresce em todas as áreas no sentido de se controlar os investimentos, inclusive os de recursos humanos” (p.486). A orientação do negócio é pelo controle, por medidas de desempenho e metas, através de programas de controle gerencial, orçamentos e análise de investimentos; Aumenta o profissionalismo na função e nas habilidades gerenciais e esses profissionais estão conscientes dos riscos e das oportunidades no ambiente e existe um estabelecimento de alguma relação dessas variáveis com os programas de pessoal.
<i>Estágio 4 – Integração Funcional</i>
Caracteriza-se pela descentralização e integração das várias atividades. “A gestão de recursos humanos é, nesta fase, orientada na direção da integração e coordenação de suas sub - funções de pessoal, tais como treinamento, remuneração e recrutamento” (p.486). Apresenta um corpo gerencial cooperativo e envolvido com os objetivos do negócio, através de uma relação de colaboração entre a gerência de linha e área de recursos humanos. Nesta fase a GRH “conhece, reage e incorpora as mudanças ambientais identificadas no processo de planejamento estratégico” (p.488).
<i>Estágio 5 – Integração Estratégica</i>
“O foco está na flexibilidade, adaptabilidade e integração inter-funcional cruzada. É caracterizada pelo trabalho em equipe, gerenciamento estratégico, capacidade de monitorar altamente desenvolvida e elevada capacidade de resposta ao ambiente” (p.486). Nesse estágio a GRH está integrada e envolvida com a gestão empresarial, possui habilidades globais, tem um papel pró-ativo no planejamento de longo prazo.

Quadro 6: Estágios Evolutivos da Gestão de Recursos Humanos.
Fonte: Adaptado de Meshoulam e Baird (1987).

Outra situação que Meshoulam e Baird (1987) colocam é que a GRH deve buscar o ajuste interno, para tanto deve possuir alguns componentes como programas, informações e habilidades que estejam integrados internamente, fornecendo apoio um para o outro.

Gratton e Truss (2003) apresentam um modelo tridimensional de gestão de recursos humanos que é baseado numa dimensão vertical que consiste no alinhamento entre as estratégias de RH e os objetivos organizacionais; uma dimensão horizontal que é um alinhamento entre as políticas de RH e as várias áreas funcionais e finalmente, a dimensão ação que é a execução e realização das políticas, observadas nas atividades práticas, conforme sintetizado no quadro 7.

Para Walker (1999) as organizações podem apresentar abordagens fragmentadas na gestão de recursos humanos, se não conseguirem alinhar as estratégias de RH com as estratégias do negócio e, com isso, apresentarem maiores custos para a área de recursos humanos que não são capazes de desenvolver e implementar estratégias inovadoras de GRH para contribuir com a obtenção de vantagem competitiva.

Executivos e gestores de recursos humanos, muitas vezes, estão conscientes de que sua atual estratégia de pessoas tem limitações e virtudes, mas não são capazes de identificar as razões de tais vantagens e desvantagens e se conhecer o estágio no qual se encontra a organização, poderá identificar as razões, os problemas e realizar ações adequadas para melhorar os resultados (GRATTON; TRUSS, 2003).

<i>Alinhamento Vertical</i>
Para as políticas e práticas de recursos humanos desempenharem um papel estratégico nas organizações, a GRH deve elaborar uma estratégia de pessoas que reflita, reforce e apóie as metas e os objetivos de seus negócios. É necessária uma forte ligação entre a cúpula estratégica da organização e as práticas de recursos humanos. “Essa ligação irá assegurar que as intervenções do RH podem se tornar um criador, e não um inibidor, de vantagens competitivas sustentadas” (GRATTON e TRUSS, 2003, p.75).
<i>Alinhamento Horizontal</i>
Esse estágio consiste no desenvolvimento e articulação entre as estratégias da GRH e das outras áreas funcionais. “O objetivo aqui é a realização de uma abordagem coerente e consistente da gestão de pessoas e outras funções organizacionais, num nível político, e não em nível de prática” (GRATTON e TRUSS, 2003, p. 75). Segundo os autores, neste nível, a organização preocupa-se com a coerência e consistência interna, em relação a política de gestão de pessoas declarada.
<i>Dimensão Ação</i>
A mera existência de políticas e estratégias de GRH não é suficiente para sua execução. “A ação tem duas dimensões distintas, mas aspectos intimamente interligados. A primeira diz respeito às experiências dos empregados em relação às políticas de RH. Por exemplo, a política de avaliação de desempenho orienta que os empregados passem por quatro sessões de avaliação, com sessões de <i>feedbacks</i> com o seu gerente a cada ano e que são avaliados em cinco diferentes competências. Se isto acontecer, na verdade, as expectativas dos trabalhadores e, em seguida, a política foi colocada em ação. Se, por outro lado, empregados raramente participam do processo de avaliação de desempenho e se, quando o são, o gerente concentra-se em apenas um critério, então a organização não conseguiu colocar em prática a política. O segundo aspecto da ação incide sobre o comportamento e valores dos gestores que atuam na execução das políticas e em suas atitudes, conversas, linguagem corporal, dizem muitas mensagens claras sobre a sua atitude e apoio em relação à política” (GRATTON e TRUSS, 2003, p.76).

Quadro 7: Estágios Evolutivos da Gestão de Recursos Humanos.
Fonte: Adaptado de Gratton e Truss (2003)

Embora toda a retrospectiva evolutiva e histórica demonstre mudanças consideráveis, questões mais recentes podem ser vistas como importantes contribuições para a GRH (MORLEY et al., 2006) e a tendência é que a GRH passe a ser um instrumento de criação de valor, buscando desenvolver capacidades para realizar as estratégias organizacionais (WALKER, 1999; DUFOUR; FRIMOUSSE, 2007).

Mas, para compreender como a GRH pode acrescentar valor aos negócios, deve-se entender o contexto externo e interno que afetam as organizações (JACKSON; SCHULER, 1995). Segundo esses autores, os fatores contextuais internos são tecnologia, estrutura, tamanho, estágio do ciclo de vida organizacional e estratégia empresarial e o contexto externo compõem-se das questões legais, sociais, políticas, sindicatos, condições do mercado de trabalho e a cultura nacional.

Para Lengnick-Hall et al. (2009), a GRH continua a evoluir e o desafio é percorrer novos caminhos em ambientes altamente dinâmicos e em constante mudança. E para ser visto como parceiro estratégico do negócio, a área de RH precisa contribuir com a eficácia organizacional, que é medida pelo atingimento das principais estratégias de RH (JAMROG; OVERHOLT, 2004), sendo requisito vital para o sucesso organizacional o alinhamento da estratégia organizacional com as estratégias de recursos humanos (WALKER, 1999).

A figura 2 sintetiza as orientações e modelos destacados nesta seção.

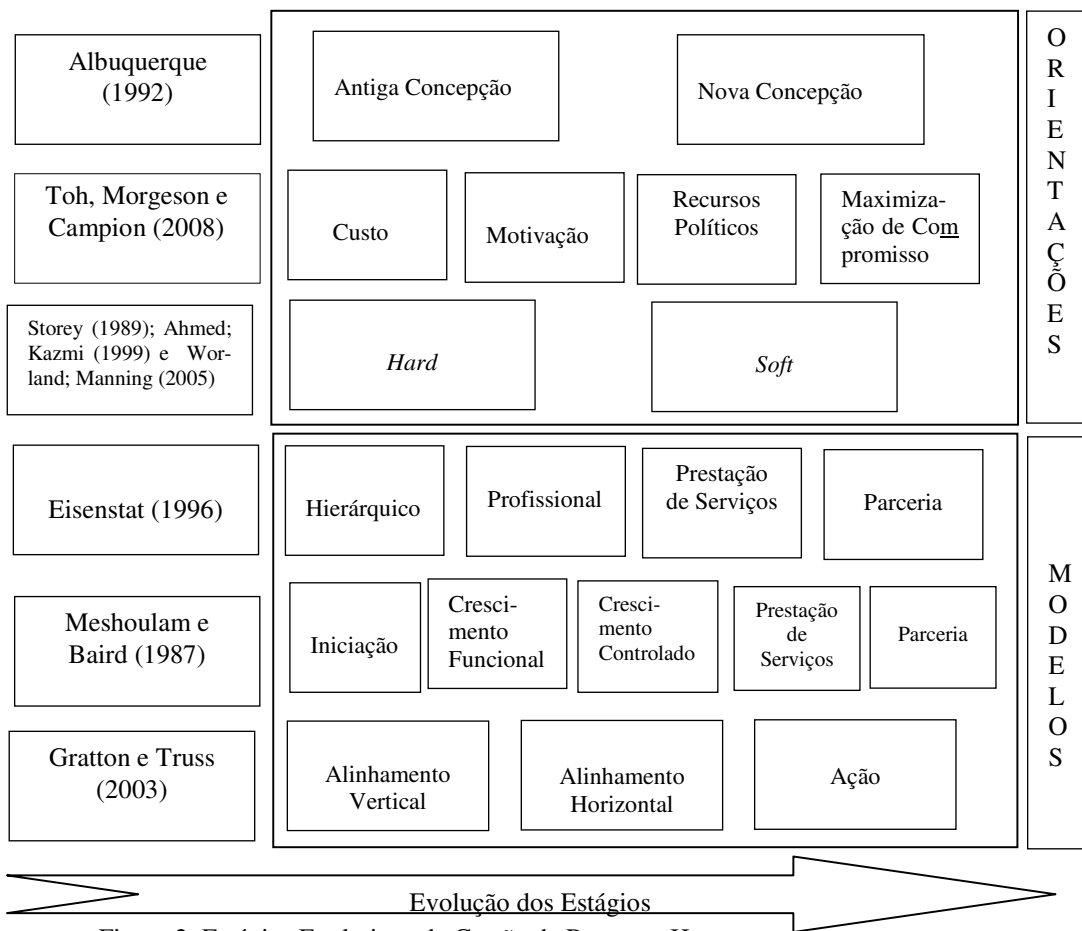


Figura 2: Estágios Evolutivos da Gestão de Recursos Humanos.

2.2.3 - ATUAL ESTÁGIO EVOLUTIVO: GESTÃO ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS

A gestão estratégica de recursos humanos (GERH) não é uma idéia recente, é consequência da própria evolução da gestão organizacional e tem um papel importante sobre as atuais perspectivas da área de recursos humanos (LENGNICK-HALL et al., 2009). Teve sua ascendência nas últimas duas décadas, tanto no âmbito teórico quanto na prática organizacional (BECKER; HUSELID, 2006; LENGNICK-HALL et al., 2009), que pode ser descrita como análoga ao desenvolvimento humano, estando ainda na fase da adolescência, em crescimento rápido e buscando a criação de uma identidade clara para a área (LENGNICK-HALL, 2009).

O conceito de administração estratégica de recursos humanos surgiu no início da década de 1980 nos Estados Unidos, tendo sido reconhecido como necessário, no Brasil, pelas organizações, apenas alguns anos depois. Pesquisas mostram como este modo de se pensar recursos humanos era ainda incipiente no final da década de 1980 e, como, na década de 1990, a maioria das empresas ainda não adotava muitas das práticas recomendadas por autores estrangeiros e nacionais (LACOMBE; TONELLI, 2001, p.58).

A gestão estratégica de RH já está consolidada na literatura acadêmica e há pouco vem sendo utilizada pelas organizações, que vêm dando a área de RH o valor que nunca foi atribuído. Pesquisas já demonstram e avaliam os resultados da gestão de pessoas nos resultados organizacionais, ou seja, as organizações passaram a reconhecer que o fator humano é uma estratégia de alavancagem organizacional dentro de uma situação em que as organizações são influenciadas pelas exigências externas e também pelas necessidades internas das pessoas.

Segundo Facchini (2007), apesar da crença do meio acadêmico e agora do meio empresarial de que a gestão de pessoas é o fator mais importante, o que leva à distorções nessa compreensão é a dificuldade em mensurar a influência da área de RH sobre o desempenho organizacional. Dentro do atual contexto, a GRH é o ativo estratégico mais importante, pois sustenta resultados superiores e possui potencial inimitável quando alinhado com a estratégia da organização (BECKER; HUSELID, 2006).

Truss (2008, p.1072) destaca que a gestão estratégica de recursos humanos consiste no “desenvolvimento de estratégias de RH integradas com as estratégias organizacionais, no envolvimento e participação nas decisões organizacionais, concentrando-se suas ações em atividades que terão implicações de longo prazo”.

Para desempenhar um papel estratégico, a GRH precisa estar envolvida desde o início no planejamento estratégico e não apenas durante sua execução (PANAYOTOPOULOU;

VAKOLA; GALANAKI, 2007). Para se enquadrarem como estratégicas, as práticas devem estar vinculadas com a política e estratégia organizacional, visando atingir resultados de forma sustentável, onde a organização, os funcionários, a sociedade e também o meio ambiente ganhem com esta relação. Assim, a função principal da área de recursos humanos, com enfoque estratégico, passa a ser repensar as próprias atividades de gestão de pessoas, de modo a integrar os objetivos de longo prazo da organização e da gestão de pessoas, considerando as variáveis ambientais e as necessidades humanas (LACOMBE; TONELLI, 2001).

Para Baker (1999) a gestão estratégica de gestão dos recursos humanos possui algumas características principais, que incluem: a integração das pessoas com as estratégias globais; responsabilidade de linha pela gestão de RH e implementação e, em certa medida, de políticas individuais e não coletivas. A GERH não deve conceber práticas que resultem apenas com uma determinada estratégia competitiva, mas devem facilitar a criação de uma infra-estrutura humana que suporte as várias dimensões estratégicas, tanto na busca da diferenciação ou na redução dos custos (PABLOS; LYTRAS, 2008). Essa flexibilidade na GERH, de acordo com Snell et al.(1996, p.214) representa:

O grau em que os recursos humanos da organização tem as competências e comportamentos necessários que podem fornecer algumas opções para procura de alternativas estratégicas no ambiente competitivo organizacional, bem como o grau em que as práticas de gestão de recursos humanos podem ser rapidamente identificadas, desenvolvidas e aperfeiçoadas, a fim de maximizar a flexibilidade inerente aos recursos humanos.

Schuler e Jackson (1987) destacam que deve existir uma lógica entre a estratégia competitiva organizacional e as práticas de recursos humanos, sendo necessário aos funcionários possuírem, além das competências técnicas específicas, conhecimentos e habilidades para uma determinada tarefa, um conjunto de papéis e potencialidades para implementação de vantagens organizacionais.

O surgimento do fator estratégico da gestão de recursos humanos deve-se à percepção de que se gerenciados estrategicamente, a organização pode desfrutar de uma vantagem competitiva de longo prazo (KHATRI, 1999; PABLOS; LYTRAS, 2008), e o pressuposto fundamental é que o desempenho organizacional é influenciado pelo conjunto de práticas de RH que possui (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997). A GERH deve facilitar a flexibilidade estratégica com o objetivo de alcançar um ajuste dinâmico entre a estratégia organizacional e o ambiente, sendo que a GRH deve explorar a integração dos recursos, das práticas e capacidades organizacionais a fim de facilitar a realização das vantagens competitivas para a organização (PABLOS; LYTRAS, 2008). É um modelo que exige

interpretação e adaptação pelos praticantes, a fim de assegurar a mais adequada ligação entre as estratégias de RH, estratégias e planos organizacionais, exigindo a integração de todas as funções da gestão de pessoas aos objetivos organizacionais, o que permite maior capacidade de resposta ao ambiente externo (WORLAND; MANNING, 2005).

As tradicionais práticas e políticas em gestão de recursos humanos devem ser revisadas e integradas em um sistema consistente, em que as estratégias da organização devam influenciar e serem influenciadas pelas estratégias de recursos humanos (SAMMARTINO, 2002). Além disso, dentro do contexto estratégico e competitivo, as tradicionais práticas de recursos humanos ganham uma nova roupagem, de maneira que se interajam e se completem nos processos de gestão de recursos humanos. No Canadá, vem sendo constatado um substancial aumento no papel da GRH, como função estratégica, onde o papel da área é fundamental para as outras operações da organização (DOLAN, 2001 *apud* BELOUT; DOLAN; SABA, 2001).

Enquanto as pesquisas mostram o pouco desenvolvimento da gestão estratégica de recursos humanos nas organizações brasileiras, surge, durante a década de 90, o conceito de GRH como vantagem competitiva (LACOMBE; TONELLI, 2001), que é um modelo que procura relacionar os vínculos entre o desempenho das pessoas com os resultados organizacionais (FISCHER, 2002).

Nesta concepção, a GRH deve estar coerente com as questões tecnológicas da organização da produção e do trabalho, devendo orientar-se pelas seguintes premissas (ALBUQUERQUE, 1992, p.26-27):

- (a) valorização dos talentos humanos da organização, ou seja, trata-se de gerir o trabalho e as pessoas e não simplesmente recursos ou números; (b) atração e manutenção de pessoas de alto potencial e qualificação para o trabalho; (c) criação de condições favoráveis à motivação individual e à mobilização dos grupos em torno das metas organizacionais; (d) possibilidade de crescimento funcional e desenvolvimento profissional na própria organização; (e) oferecimento de incentivos vinculados a resultados da atividade organizacional, de preferência como base grupal ou coletiva; (f) adaptação das políticas integradas de recursos humanos à realidade da organização e ao contexto externo econômico-social e político na qual atua.

A gestão estratégica de recursos humanos requer a identificação e construção de competências fundamentais para seus objetivos. Essas competências, segundo Mueller (1996), podem se tornar grandes vantagens organizacionais, sendo difíceis de imitar quando são bem implantadas na organização. Essas competências podem ser desenvolvidas através das políticas e práticas de GRH que contribuam na consecução dos resultados organizacionais, por meio de práticas participativas, que estimulem o crescimento profissional e o

desenvolvimento organizacional, que busquem a integração e o compromisso das pessoas com as metas organizacionais, a fim de sustentarem qualquer tipo de negócio.

Na visão desta pesquisa, gestão estratégica de recursos humanos é uma filosofia de gestão que orienta todas as práticas de recursos humanos, visando atingir melhores resultados organizacionais, considerando o desenvolvimento das pessoas como pressuposto básico para a estratégia, a fim de garantir a sustentabilidade organizacional a longo prazo.

Cabrera e Cabrera (2003) destacam que assim como o marketing precisa saber o impacto das estratégias utilizadas em uma campanha de vendas de uma determinada marca, a área de RH precisa saber o impacto que as práticas de RH têm sobre os resultados do negócio. Este é o grande desafio para a gestão de recursos humanos, avaliar e orientar o alinhamento da gestão de recursos humanos com a gestão organizacional, a fim de obter a eficácia nos resultados (JAMROG; OVERHOLT, 2004). O quê acontece quando não se consegue o alinhamento e a integração estratégica das práticas de RH?

Dinheiro, tempo e energia são desperdiçados. Informação é coletada, mas não analisada. Pesquisas e análises ambientais são conduzidas, mas não utilizadas. Programas são comprados, mas não implementados. Muitas empresas compraram planos de carreira, avaliações de desempenho, planos de sucessão e outros programas que figurativamente ou literalmente foram guardados na estante porque os gerentes não possuíam as habilidades necessárias para utilizá-los. Os gerentes tornaram-se frustrados e desgostosos porque eles não têm o apoio necessário para trabalhar com os empregados efetivamente. Os profissionais de recursos humanos tornaram-se frustrados porque eles não podem realizar aquilo que sentem que precisa ser feito (MESHOULAM; BAIRD, 1987, p.499).

2.3 - PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS SOB UM ENFOQUE ESTRATÉGICO

O que é uma prática? O Dicionário Brasileiro Globo (1999) define o verbo praticar como: “realizar, cometer, exercer, exercitar, fazer executar, dizer, proferir, freqüentar, tratar, manusear, conversar, falar, discorrer, ter relações ou trato, conviver, procurar adquirir prática, pregar e ensinar”. O conceito dessas palavras, por si só, definiria bem o vem a ser práticas em recursos humanos.

As práticas de recursos humanos são instrumentos comumente utilizados pelas organizações para atingir determinados objetivos organizacionais e também individuais, por meio das pessoas, de modo a promover o desenvolvimento humano e organizacional, orientado pela missão, visão e pelos valores organizacionais.

As práticas se aplicadas isoladamente pouco contribuem com a organização e para o indivíduo, “é preciso haver uma sinergia entre as práticas” (WOOD; WALL, 2002, p.75) e a

utilização de determinadas práticas de recursos humanos implica na utilização de outras práticas complementares (TOH; MORGESON; CAMPION, 2008), sendo que algumas práticas só são ativadas ou efetivas na presença de outras (WOOD; WALL, 2002). É necessário identificar a missão, o propósito da organização, onde pretende chegar e alinhar as práticas a essas questões. As práticas são ferramentas da área de recursos humanos, que se integradas com objetivos da organização, ressaltando o desempenho e o comprometimento da pessoa, poderá facilitar a gestão de qualquer tipo de organização, seja no setor público ou no privado, a fim de atingir melhores resultados.

As práticas de recursos humanos devem estar integradas, sendo que para organizações:

Que pretendam criar um time de trabalho produtivo precisam selecionar empregados que trabalhem bem em equipe, treiná-los tanto nas habilidades de comunicação e no trabalho de grupo, como em suas tarefas específicas, recompensar mais pelo resultado em equipe do que individualmente e oferecer apoio para que essas pessoas possam ter o melhor desempenho possível” (MILKOVICH; BOUDREAU, 2006, p.20).

As práticas de gestão de pessoas não devem ser tratadas como subsistemas ou funções isoladas, mas como um todo que garanta de forma consistente, simples e flexível a conciliação entre os objetivos das pessoas e da organização (DUTRA, 2008).

As organizações devem determinar quais práticas de RH são críticas para seus negócios, devendo investir prioritariamente em tais práticas, antes de “dedicar os seus esforços para a implementação da GRH”, implementando-as com competência para serem utilizadas efetivamente (YANG; LI, 2006, p.171), entretanto, “sempre haverá variação quanto à quão efetiva e completa será a utilização dessas práticas, o que provavelmente afetará o desempenho” (WOOD; WALL, 2002, p.75).

Desde 1980, Fombrun, Tichy e Devana (1984) afirmam que é uma tarefa crítica conseguir alinhar a tradicional estrutura e os sistemas da área de RH, na direção do objetivo estratégico da organização, principalmente quando alguns fatores externos como cultura, economia e política podem afetar as práticas de avaliação de desempenho, treinamento e desenvolvimento e remuneração.

Para Baker (1999), apesar da literatura apresentar exemplos de implantações bem sucedidas da gestão estratégica de recursos humanos no contexto organizacional, há ainda poucos indícios de que tenha uma relação causal com a melhoria do desempenho dentro das organizações, em virtude das práticas de recursos humanos serem tradicionalmente usadas de forma desintegradas uma das outras e estas dos objetivos da organização e das pessoas.

O enfoque estratégico na gestão de pessoas tem sido um dos principais desenvolvimentos na forma de repensar essa área organizacional. Na sua essência, a gestão de

recursos humanos exige uma abordagem holística, integrando as práticas de RH (recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, recompensas, avaliação etc.) com a estratégia global organizacional, como também uma integração entre esses sistemas (BAKER, 1999), a fim de constituir um círculo virtuoso que traga benefícios à organização.

Já na década de 1980 alguns autores destacaram a importância da gestão estratégica de recursos humanos para as organizações. Guest (1987) argumentava que uma abordagem coerente das políticas de recursos humanos integrada com as estratégias organizacionais, pode gerar benefícios para a organização como o comprometimento, a flexibilidade/adaptabilidade e a qualidade por parte das pessoas (que segundo o autor, são ingredientes necessários para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva).

Dentro deste contexto, Hendry e Pettigrew (1986) afirmavam que a gestão estratégica de recursos humanos deve contemplar as seguintes questões: planejamento de pessoal; coesão entre a concepção e aplicação da gestão de pessoal; sistemas sustentados por uma filosofia de correspondência entre práticas e políticas de RH com estratégia explícita da organização, visualização das pessoas como um diferencial estratégico para alcançar vantagem competitiva para a organização.

As atividades consideradas básicas em gestão de recursos humanos devem incluir rigoroso processo de recrutamento e seleção, sistema de avaliação de desempenho, sistemas de compensação, ações de desenvolvimento e atividades de formação como parte do pacote de práticas essenciais para a gestão de pessoas (BECKER et al., 1997).

Para Huselid, Jackson, Schuler (1997, p.173) a gestão estratégica de recursos humanos deve possuir práticas que assegurem que seus “recursos humanos não sejam facilmente imitados” a partir de práticas como:

Trabalho de equipe, baseado em desenhos flexíveis, capacitação, melhoria da qualidade na execução dessas práticas, estudos para identificar as necessidades estratégicas da organização e alinhá-las ao RH e um planejado desenvolvimento de talentos necessários para implementar estratégias competitivas, a fim de alcançar metas operacionais.

Uma tendência para as organizações nos próximos anos é a crescente desvalorização dos cargos e valorização das competências (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA; MURITIBA, 2001), que quando bem identificadas e/ou construídas são fundamentais para os objetivos da organização; podendo se tornar grandes vantagens competitivas, sendo difícil de imitar quando bem implantadas (MUELLER, 1996). Segundo Willians (2004), apesar de existir um corpo crescente de evidências demonstrando os efeitos positivos das práticas de recursos humanos sobre o desempenho organizacional, há menos provas avaliando os seus efeitos

sobre os trabalhadores, especialmente, no âmbito do setor público. Isto acontece por que há um distanciamento substancial das práticas realizadas pelo meio empresarial das práticas realizadas pelo setor público, quem vem diminuindo ano a ano graças à pressão sobre os governos para melhorarem seus resultados e a qualidade dos serviços públicos.

Apesar das muitas evidências demonstrando a eficácia das práticas no resultado organizacional, existe grande dificuldade de mensurar os resultados da área, o que gera um descrédito nas atividades de RH, relegando a um papel secundário (BAKER, 1999; KHATRI, 1999). Para não colocar a área de RH num plano limitado, os conceitos precisam ser substituídos por elementos de prova, ou seja, idéias por resultados, percepções por avaliações (ULRICH, 1997), a fim de demonstrar o impacto da área de RH nos resultados da organização.

Há inúmeras potencialidades em que a gestão de recursos humanos pode contribuir como, por exemplo, garantir que a organização tenha o talento e a liderança em competências necessárias para enfrentar futuros desafios (OSLAND; OSLAND, 2007) que são colocados e impactam no contexto organizacional: evolução tecnológica, problemas ambientais, demandas sociais, alta competitividade, em organizações privadas e pressão dos *stakeholders* por um serviço público eficiente e de qualidade.

A globalização é maior força que levou a um ambiente organizacional altamente competitivo (CHEW, SHARMA, 2005; KHATRI, 1999). Em razão desse dinamismo, as organizações estão procurando maneiras de melhorar o desempenho e a competitividade (CHOW, 2004), através de estratégias de inovação, apresentando rápida capacidade de adaptação e em alguns casos estratégias de baixo custo (CHEW; SHARMA, 2005), para que a organização possa atender seus mercados consumidores de forma pró-ativa, eliminando práticas reativas ou de “apagar incêndios” (POWER, 2004). Partindo da mesma concepção, Sagie e Weisberg (2001) ressaltam que, para responder às mudanças contextuais, principalmente, tecnológicas e culturais, a área de recursos humanos precisa rever suas estratégias. Neste sentido, Schuler e Jackson (1987) destacaram a cultura, o sistema político e jurídico, a tecnologia, os sindicatos, a estrutura organizacional, são dimensões que devem ser consideradas na composição das práticas de recursos humanos das organizações.

Para adequar-se as exigências externas e internas, as organizações precisam aplicar novos conceitos e técnicas de gestão nas práticas de RH, como trabalho em equipe, capacitação e um eficiente sistema de gestão da informação, que são alguns dos indicadores das mudanças nas organizações (BARAN et al., 2002). Todas essas questões, externas e

internas, funcionam como um catalisador na aplicação de abordagens inovadoras para integração e colaboração das pessoas (LEPAK; SNELL, 1998).

Toh, Morgeson e Campion (2008) revelam que o contexto pode influenciar a eficácia de certas práticas e, conseqüentemente, podem impedir ou facilitar a aplicação. Para os autores, em ambientes altamente voláteis, as organizações apóiam à inovação, dão valor aos funcionários que sempre estão dispostos a assumir riscos, competir, aproveitar as oportunidades, além de possuir experiência para realização do trabalho, em contraste, as organizações que podem ter atingido um estado de maturidade ou operam em ambientes relativamente estáveis, buscam a estabilidade nas operações, em vez de inovação ou mudança, o que acaba relegando as pessoas a um papel secundário nos resultados organizacionais.

Dentro desta sistemática, é essencial a reformulação das tradicionais práticas de recursos humanos, para a área de RH passa a desempenhar um papel fundamental de participação na formulação das estratégias organizacionais, a parti de um enfoque sistêmico que coloca a GRH na centralidade da sustentabilidade organizacional, a partir do momento que a organização passa a considerar seus *stakeholders* na orientação da sua gestão (JABBOUR; SANTOS, 2008). A partir deste enfoque, pode-se considerar que programas de qualidade de vida no trabalho, programas de desenvolvimento voltados à comunidade (incentivo ao esporte, lazer, cultura e preservação ambiental etc.), além do reajustamento das tradicionais práticas de recursos humanos, adequando-as com as estratégias organizacionais, consistem em estratégias sustentáveis de longo prazo para a organização e para as pessoas.

Para organizações que são submetidas à mudanças, as práticas inovadoras podem aumentar a participação dos trabalhadores, melhorar a comunicação e facilitar a aceitação das mudanças na estratégia (RONDEAU; WAGAR, 2002).

Do mesmo modo, para os funcionários serem inovadores, necessitam de conhecimentos e competências (TOH; MORGESON; CAMPION, 2008), transmitidos pela organização e que visam assegurar a informação necessária aos colaboradores, as competências, os incentivos e responsabilidades para tomar decisões essenciais para a inovação, a melhoria da qualidade e atender rapidamente as alterações (OSTERMAN, 1987), bem como a capacidade para assumir riscos.

Teixeira e Loiola (2006), analisando uma pesquisa realizada por Ferro (1995) sobre as práticas de gestão de pessoas na indústria automotiva brasileira durante a década de 1990, consideraram inovadoras as práticas identificadas no contexto estudado: trabalho em equipe, treinamento, participação, envolvimento e compromisso da força de trabalho, melhorias em comunicação e descentralização, ênfase em atividades de solução de problemas, eliminação

ou redução significativa dos inspetores de qualidade e achatamento dos níveis organizacionais, que contribuíram para a melhoria dos resultados organizacionais.

Schuler e Jackson (1987) apresentaram alguns requisitos da gestão de pessoas, dentro do contexto estratégico de inovação (Figura 3), os quais modificam as estruturas e os conceitos das práticas funcionais, objetivando o crescimento organizacional a partir de uma orientação estratégica.

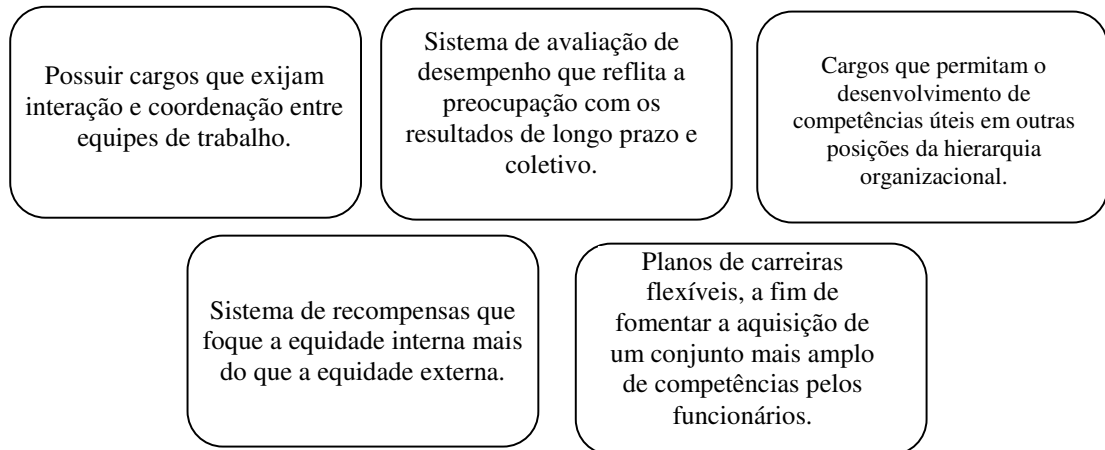


Figura 3: Gestão de Pessoas em Organizações que Adotam Estratégias de Inovação.
Fonte: adaptado de Schuler e Jackson (1987)

As organizações que adotam práticas inovadoras em gestão de recursos humanos podem desfrutar de maior produtividade e qualidade, reduzir custos e aumentar a demanda por produtos e serviços (TEIXEIRA; LOIOLA, 2006) devido à contribuição das pessoas no desenvolvimento do negócio.

Para adequar-se as constantes exigências endógenas e exógenas, a gestão estratégica de recursos humanos deve incorporar o conceito de flexibilidade (PABLOS; LYTRAS, 2008), pois inserida num ambiente complexo e dinâmico, precisam de flexibilidade para adaptar-se rapidamente às diversas mudanças e requisitos contextuais (SNOW; SNELL, 1993).

Teixeira e Loiola (2006) apresentam duas razões para a adoção de práticas inovadoras em recursos humanos. A primeira, de natureza interna, promovida pela pressão da organização, em busca da máxima produtividade e eficiência; a segunda, de natureza externa, promovida pelos sindicatos, governos e sociedade que passaram a cobrar por uma gestão de recursos humanos “mais humanizada”, por meio da melhoria das condições de trabalho, a fim de melhorar a qualidade de vida e reduzir a consequências negativas do trabalho sobre a pessoa.

Diante das dificuldades que as organizações públicas enfrentam, em razão do modelo de administração tradicional que adotam, Ckagnazaroff (2002) destaca que a implementação de novos arranjos organizacionais, pode ser considerado uma inovação no contexto do setor público. Neste sentido, Rua (1999 *apud* COUTINHO, 2000, p.51) caracteriza a inovação no setor público:

Organização e a gestão do trabalho, formas diferentes de educação continuada, o desenvolvimento de novas formas de relações capital/trabalho e organização/cliente, a descentralização produtiva, administrativa, política e formas cooperativas de gestão e investimento social, entre outras.

Rua (1999 *apud* COUTINHO, 2000) complementa, para que a inovação aconteça, é preciso investimento no fator humano, por meio da horizontalização, da descentralização administrativa, da gestão democrática e flexibilização, no sentido de estreitar o relacionamento com o cidadão-cliente.

Partindo da concepção de valorização do fator humano, são as pessoas que fazem a diferença, deste modo, os funcionários não podem ser tratados apenas como um fator de custo, porque são intrínsecos ao funcionamento da organização e precisam ser tratados com o mesmo valor do capital e outros investimentos (SCHEIN, 1995), e frequentemente, sempre que as organizações precisam reduzir custos, o primeiro corte é na questão pessoal. Toh, Morgerson e Campio (2008) destacaram que, as organizações que possuem orientação para minimização de custos, estão abaixo da média na adoção de práticas de alto desempenho, gastando o mínimo de esforço para motivar, desenvolver e reter os funcionários por meio de práticas de GRH.

Apesar da importância das pessoas para o desenvolvimento organizacional, as práticas de recursos humanos variam muito de organização para organização e suas aplicações são influenciadas pela cultura organizacional e pelo valor que a organização dá as pessoas. Quando a organização acredita no potencial e busca motivar os funcionários, investindo em práticas que promovam o desenvolvimento, o comprometimento e o reconhecimento, estará investindo não só no crescimento de uma área organizacional, mas também, estará investindo numa estratégia sustentável, que refletirá no desempenho e nos resultados organizacionais. Para uma estratégia organizacional ser bem sucedida, é necessário um ajuste adequado com as práticas e políticas de gestão de recursos humanos vigentes na organização (SAMMARTINO, 2002).

Osland e Osland (2007) realizaram um estudo na organização Aracruz Celulose e identificaram as seguintes práticas inovadoras de recursos humanos (Quadro 8).

<i>Prática</i>	<i>Descrição</i>
Qualidade de vida no trabalho	A empresa oferece apoio ao combate do tabagismo e dependência química para seus funcionários, além de ginástica laboral e programas de reabilitação física.
Desenvolvimento	Em 2005 a Aracruz investiu US\$ 1,6 milhões na formação e no desenvolvimento de seus funcionários, com média de 45 horas de formação por empregado, com programas de desenvolvimento gerencial e individual, além de educação formal.
Programas de responsabilidade social	Foram gastos em 2005 US\$ 4,4 milhões em projetos de educação e saúde de crianças carentes nos locais onde atua. Foram treinadas mais de 3.200 pessoas nas áreas de construção civil e mecânica de automóveis, cursos de capacitação em informática, além do apoio as escolas de ensino fundamental e médio. A empresa forneceu assistência médica a 710 crianças, incentiva seu pessoal a realizar trabalho voluntário, além de manter viveiros para fornecimento de mudas, ajuda na agricultura familiar em projetos de apicultura, criação de alevinos.

Quadro 8: Práticas de Recursos Humanos na Empresa Aracruz Celulose
 Fonte: Adaptado de Osland e Osland (2007, p.438)

As práticas citadas por Osland e Osland (2007) podem ser consideradas inovadoras, já que, teoricamente, a organização não visa somente o conceito econômico, como aconteceu com a abordagem *Taylorista*, pois, adota práticas visando a valorização dos trabalhadores, em questões relacionadas à saúde e ao desenvolvimento profissional, como também, por meio de ações sustentáveis que contribuem para o desenvolvimento social da região onde a organização está inserida.

Albuquerque, Oliveira e Muritiba (2001) apresentam as tendências e as práticas de recursos humanos para as próximas décadas (Quadro 9), podendo destacar-se a crescente importância da área de recursos humanos para as organizações, envolvendo-se nas decisões organizacionais, a preocupação em desenvolver modelos de recompensas baseado nas competências, apesar de grande parte das organizações ainda apresentar o sistema de remuneração focado no cargo, grande ênfase na utilização de recompensas não financeiras através de programas de reconhecimento, na utilização do ensino à distância nas atividades de treinamento e desenvolvimento, e a terceirização das atividades operacionais de RH.

Facchini (2007) procurou explicar como as práticas de recursos humanos influenciam o comprometimento das pessoas e o desempenho organizacional. Para tanto, na primeira etapa da pesquisa, realizou uma pesquisa exploratória junto à executivos de seis grandes empresas industriais do Rio Grande do Sul, com o objetivo de identificar as principais práticas utilizadas, dividindo em seis categorias, conforme figura 4.

<i>Práticas</i>	<i>Tendências</i>
Participação na estratégia	Maior participação do RH na formulação e implementação das estratégias do negócio, ou seja, RH atuando como <i>staff</i> .
Recrutamento e Seleção	Segundo os autores, atrair pessoas já qualificadas economiza tempo e dinheiro, porém pode trazer pessoas com vícios de outros empregos. Em relação ao recrutamento interno, de acordo com os autores, 42% das empresas desenvolvem programas para recrutar internamente e 53% das empresas adotam entrevistas de desligamento, com o objetivo de diagnosticar os fatores que levaram o funcionário a deixar a empresa.
Remuneração	Segundo a pesquisa, 60% das empresas possuem um plano de remuneração estruturado, que utiliza um sistema baseado em cargos, embora mostrem grande preocupação em seguir a tendência de gestão por competências e 48% das empresas entrevistadas apresentaram um plano de remuneração variável, que ocorre nos níveis de desempenho individual, de equipe e organizacional. Foi constatado também na pesquisa que 20% das empresas adotam uma prática recente em relação à remuneração, que é denominada 'broadbanding', que constitui no aumento da amplitude das faixas salariais de maneira a dar maior flexibilidade para mudanças de salário, que é uma técnica que permite variações no salário, tendo como base o desenvolvimento e planos de carreiras, sendo usado como forma de valorização dos empregados.
Programas de Reconhecimento	De acordo com a pesquisa, uma prática que está sendo amplamente adotada pelas organizações são programas de reconhecimento, onde constataram que mais de 50% das empresas pesquisadas implantaram algum programa do gênero e, que 90% acreditam ter obtido resultados positivos a partir da utilização destes programas. Segundo os autores "as formas de reconhecimento podem ser desde um 'muito obrigado' até viagens ao exterior." E a escolha da forma de reconhecimento mais efetiva para cada organização, segundo os autores, depende do estilo de cada gerente e da cultura organizacional de cada organização. Segundo a pesquisa, 70% das empresas que adotaram programas de reconhecimento citaram prêmios em dinheiro, e na seqüência, as cerimônias ou eventos apareceram com 50%.
Treinamento e Desenvolvimento	Segundo os autores, o meio de se determinar as necessidades de treinamento e desenvolvimento ocorre por meio dos resultados da avaliação de desempenho, do perfil de cargo, do plano de carreira e de planos de sucessão. Dentro do contexto de treinamento e desenvolvimento uma nova tendência foi identificada, facilitada pelas novas tecnologias, que é o uso do ensino à distância.
Terceirização	Outra prática que também foi identificada na pesquisa, que segundo os autores, um fenômeno crescente nos últimos anos é a terceirização.

Quadro 9: Práticas e Tendências na Gestão de Recursos Humanos.
 Fonte: Adaptado Albuquerque, Oliveira e Muritiba (2001, p.4).

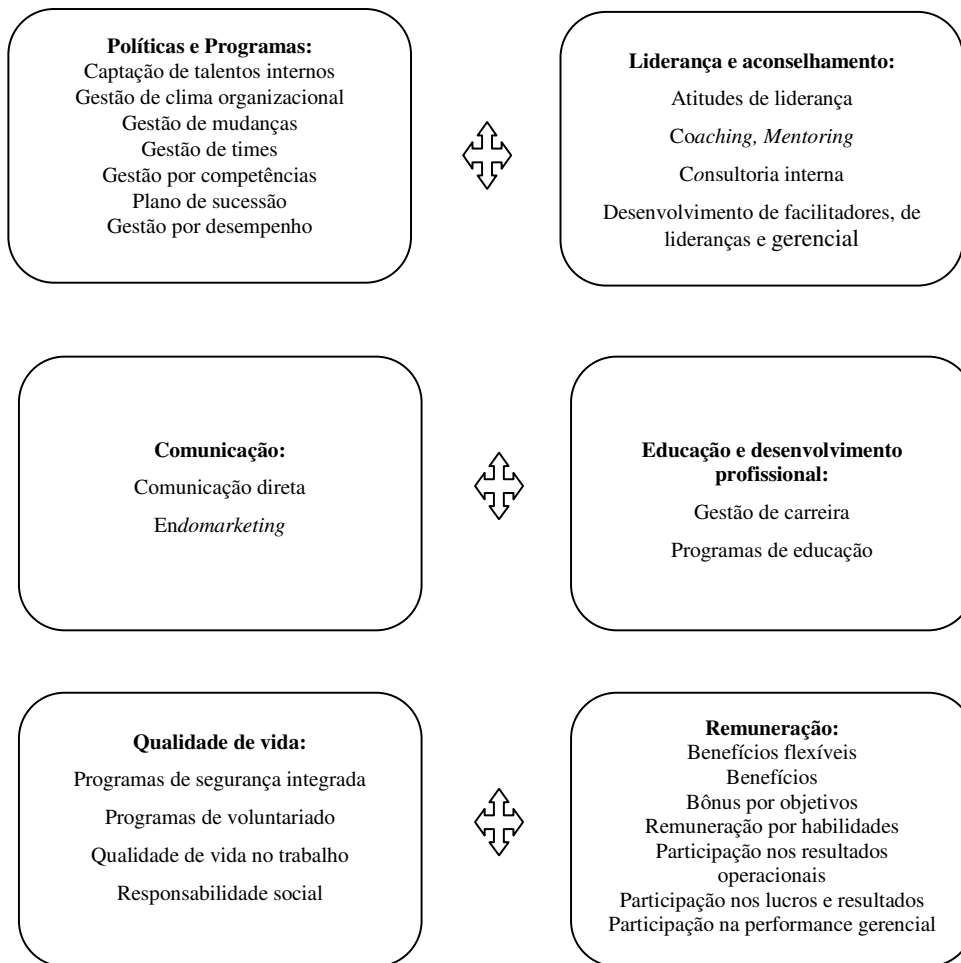


Figura 4: Práticas de Recursos Humanos.
 Fonte: Adaptado de Facchini (2007)

Nota-se nas práticas apresentadas por Facchini (2007), a valorização do fator humano a partir dos estímulos financeiro, social e motivacional, através de um *menu* de práticas como remuneração, diretamente ligada ao desempenho, a competência e aos resultados organizacionais; as práticas de qualidade de vida no trabalho, que estimulam um modo de vida saudável dos funcionários, além da promoção da ética e do respeito ao meio em que vivem; e através das oportunidades de crescimento profissional, dos planos de sucessão, da gestão do clima organizacional e da gestão de carreira. Algumas dessas práticas, apesar das características inovadoras, podem ser encontradas também em organizações públicas, em diferentes níveis de utilização, como o leitor poderá verificar algumas evidências encontradas na literatura sobre o setor público e sobre universidades, como também na seção cinco deste trabalho.

2.4 - PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS: UMA SISTEMATIZAÇÃO EM DIFERENTES CONTEXTOS

Destacam-se nesta seção algumas pesquisas que foram realizadas nos Estados Unidos, Holanda, Singapura, Canadá, Israel, Brasil, Turquia, China, Hong Kong, Taiwan, Colômbia e Inglaterra. Vale salientar que são diferentes organizações e culturas, sendo que o objetivo desta seção não é comparar a GRH nos países citados, mas tem como prioridade destacar as influências, o contexto e as práticas adotadas em cada situação apresentada. Apesar de já estar consolidada nos Estados Unidos, no Brasil e em muitos outros países a gestão de recursos humanos ainda está em evolução, incorporando novos conceitos.

King (1995) analisou as respostas de diversos profissionais de RH, sendo 373 na primeira etapa e 143 na segunda, que são ligados a duas organizações (*New Society for Human Resource Management* e *CCH Incorporated*), que atuam na área de recursos humanos. O autor identificou as tendências da GRH nos Estados Unidos, ligando as melhores práticas de recursos humanos a resultados sustentáveis. No contexto estudado por King, menos da metade das organizações analisadas afirmaram que os recursos destinados ao RH são dedicados à contínua melhoria das práticas de recursos humanos e que, em apenas 60% das empresas, os profissionais de RH participam do processo de planejamento estratégico. Apesar disso, de acordo com King (1995), as práticas mais importantes para os gestores são:

- (a) os supervisores e gestores devem fornecer *feedbacks* para contribuir com o desempenho e desenvolvimento dos funcionários;
- (b) efetuar avaliações de desempenho, pelo menos uma vez por ano, a fim de orientar o desempenho dos funcionários;
- (c) disponibilização de benefícios, principalmente, em serviços de saúde;
- (d) utilização de recompensas não financeiras, como reconhecimento e elogios;
- (e) desenvolvimento de programas de informações aos funcionários;
- (f) desenvolvimento de formas de avaliação sobre as habilidades específicas exigidas para o desempenho da função;
- (g) estabelecimento de procedimentos de apoio aos empregados na compreensão de seus benefícios;
- (h) desenvolvimento de formação e capacitação para manter as competências dos funcionários atualizadas;
- (i) retribuição através de recompensas salariais e bônus, o bom desempenho.

Huselid, Jackson e Schuler (1997) analisaram 293 empresas norte americanas de diferentes setores industriais, além de avaliar o impacto da GRH sobre desempenho financeiro, identificaram na segunda etapa da pesquisa, as principais práticas de recursos humanos que contribuem para a eficácia organizacional: trabalho em equipe, participação, *empowerment*, flexibilidade da força de trabalho, comunicação e desenvolvimento gerencial. Os autores concluíram que, a eficácia da GRH afeta o resultado organizacional e pode proporcionar melhorias no desempenho.

Wiersna e Berg (1999) entrevistaram 30 profissionais a fim de compreender a gestão dos recursos humanos na Holanda e constataram que as práticas de GRH Holandesas são muito distintas e variam bastante, principalmente, em relação às da América e que, por exemplo, as organizações estão ficando menos exigentes nos processos de seleção para encontrar trabalhadores, já admitindo pessoas com menos habilidades e conhecimentos, valorizando mais o lado comportamental do que o técnico. Constataram também a existência de forte influencia governamental na gestão das organizações, conforme exemplos descritos no quadro 10.

Lei <i>Ziektewet</i>	Até 1996 existia essa lei que regulava as doenças do trabalho. Determinava que um funcionário quando alegasse não estar bem de saúde física ou emocional, ficava autorizado a permanecer em casa por até um ano, respaldado pela lei, recebendo 70% de seu salário pago pelo Governo. Como muitas empresas e empregados abusavam do sistema, o governo transferiu a responsabilidade de compensar os trabalhadores impossibilitados de trabalhar para o setor privado, que se mobilizou para evitar os altos índices de ausências no trabalho.
Lei do Conselho	Desde 1950 existe essa lei, que obriga as organizações, que possuem de dez a 35 funcionários, a providenciar reuniões com a participação do quadro funcional, enquanto aquelas com mais de 35 funcionários devem criar um conselho, também com participação dos trabalhadores, com o objetivo de discutirem abertamente questões importantes à empresa e as pessoas.
Diversidade	Em relação à diversidade, as organizações são bastante reguladas pelo governo e não podem cometer distinções nas práticas de seleção, remuneração e nas demissões, pois, podem sofrer grandes penalidades. Com isso, são obrigadas a manterem estatísticas referentes às minorias e pessoas com deficiência, devendo dar publicidade de tais atos. O maior empregador das minorias na Holanda é o próprio governo que vem tentando reduzir o desemprego dessa classe. Em relação à mulher, muitas organizações declararam que, partindo do princípio de igualdade de qualificações, preferem o sexo feminino.

Quadro 10: Regulamentação governamental sobre as práticas de recursos humanos na Holanda.

Fonte: Adaptado de Wiersna e Berg (1999).

Em Singapura, as organizações apresentam uma filosofia de gestão orientada para o controle e, portanto, a gestão de recursos humanos desempenha um papel secundário na maioria das organizações, ou seja, atua apenas na rotina operacional, com foco imediatista e de curto prazo (KRATRI, 1999). A autora destaca ainda que, a falta de competências dos gestores de recursos humanos gera um descrédito que leva muitos gerentes de linha a evitar o envolvimento com as atividades de recursos humanos pela falta de *staff*, gerando uma maior demanda pela terceirização de vários programas e atividades de RH em Singapura.

Belout, Dolan e Saba (2001) afirmaram que as organizações no Canadá estão enfrentando vários desafios hoje que no passado não estavam presentes, como questões sobre diversidade, alterações na estrutura familiar (participação da mulher) e introdução da geração “sanduíche” (onde os adultos são responsáveis não só pelos filhos, mas também pelos pais idosos). Para responder essas questões, segundo os autores, muitas empresas estão promovendo horários flexíveis de trabalho, disponibilizando creches e outros programas de apoio ao funcionário. Uma prática cada vez mais emergente no Canadá, configura-se na disponibilização de benefícios diferenciados para profissionais competentes, que produzam resultados, com objetivo de impedir a saída destes para organizações norte americanas. As questões mais relevantes para a GRH Canadense incluem: novas formas de relações de trabalho (terceirização); qualidade de vida no trabalho (QVT); programas que visam combater a fuga de talentos para outros países e pressão para a área de RH demonstrar seu valor para a organização (ou seja, aplicação auditorias e outras ferramentas para demonstrar a eficácia do RH).

Sagie e Weisberg (2001) destacaram que as práticas recursos humanos nas organizações israelenses sofreram uma transição, incorporando os modernos conceitos nas políticas e estratégias de gestão de recursos humanos. Para os autores, essa tendência é resultante de uma série de fatores como mudanças políticas, tecnológicas e sociais que o país passou ao longo dos últimos vinte anos, de modo que, o grande desafio para muitos gestores de RH israelenses tem sido a concepção e a aplicação de novos valores e estratégias para o enriquecimento da organização e da própria GRH. Em Israel, em organizações que utilizam tecnologia de ponta, os profissionais de recursos humanos comumente lidam com questões estratégicas buscando apoiar a empresa na gestão da diversidade cultural, adotando programas de gestão da qualidade total, gestão por objetivos e participação nos lucros, remuneração por desempenho, bônus e opções de ações, concentrando-se mais no desenvolvimento e na motivação dos funcionários, do que nas empresas chamadas “tradicionais”. Inclusive, em razão das mudanças culturais no país, o *Kibutz*, um tipo de cooperativa que tem como ideologia a partilha das rendas em partes iguais para todos, perdeu popularidade entre os trabalhadores, que estão valorizando mais programas de capacitação, participação na tomada de decisão, enriquecimento do trabalho e progressão na carreira, o que permite uma maior amplitude na atuação da área de recursos humanos no país (SAGIE; WEISBERG, 2001).

Lacombe e Tonelli (2001) realizaram uma pesquisa junto a 100 empresas da região da Grande São Paulo e paralelamente entrevistaram 14 especialistas em recursos humanos, com o objetivo de verificar o distanciamento entre o que os especialistas pregam e a prática

organizacional. Os principais aspectos considerados pelas autoras para verificarem como as organizações estão conduzindo a função de recursos humanos foram: a estrutura da área de RH, as políticas e práticas mais utilizadas, o processo de planejamento das atividades e a participação da área de RH em programas de mudança organizacional. Os dados foram cruzados com as respostas dos 14 especialistas, entre acadêmicos e consultores, de diferentes regiões do Brasil. As autoras concluíram que, apesar da evolução na gestão de pessoas nos últimos anos para um modelo estratégico, os resultados do estudo mostraram que “ainda há grande diversidade no pensamento dos especialistas, o que contribui, na nossa opinião, para a heterogeneidade encontrada nas práticas de gestão de recursos humanos entre as empresas nacionais”. Destacam ainda que “a área de gestão de recursos humanos tem sido, tradicionalmente, caracterizada por grande ambiguidade, tanto na definição de conceitos como nas suas aplicações” (p.157).

As constantes mudanças externas, como globalização, tecnologia, acirrada competitividade, além da crescente importância das pessoas, tiveram um impacto direto sobre as organizações na Turquia, de maneira que, precisam inevitavelmente adaptar-se a essas novas condições, a fim de manter a competitividade (BARAN et al., 2002).

Baran et al. (2002) analisaram as diferenças nas práticas de recursos humanos e os efeitos sobre as práticas organizacionais de 65 organizações de diferentes setores (eletroeletrônicos, borracha, plásticos, construção, têxtil, telecomunicações, metalurgia, vidro, transporte, máquinas e embalagens) com certificação ISO 9001-9002 na Turquia. O estudo foi realizado entre 1995 e 1999, tendo como principais variáveis:

- práticas de recursos humanos: seleção, capacitação, planejamento de carreira, avaliação de desempenho, motivação, compensação e comunicação;
- mudança organizacional;
- grau de participação nas decisões;
- compartilhamento de informações.

Segundo os autores, existem poucas diferenças entre as práticas de recursos humanos das organizações analisadas, identificaram ainda uma “significativa correlação positiva entre o observado nas práticas de recursos humanos e a mudança organizacional” (p.86). As principais diferenças encontradas são no grau de participação no processo decisório de gestores de nível médio, no compartilhamento de informações entre os gestores do alto escalão e o “chão de fábrica” e um aumento considerável no orçamento destinado para o treinamento e desenvolvimento das pessoas, no ano de 1999, se comparado com 1995.

Chow (2004) analisou as práticas de recursos humanos na República Popular da China, Taiwan e Hong Kong, no qual verificou a influência de fatores externos, como sistemas legais, sociais, políticos, além dos sindicatos sobre as práticas de recursos humanos, especificamente, sobre seleção, treinamento, avaliação de desempenho e compensação. As principais conclusões são destacadas no quadro 11.

<i>Característica</i>	<i>Descrição</i>
Configuração	Devido aos fatores externos, existem diferentes configurações nos sistemas de gestão de recursos humanos na China, Taiwan e Hong-Kong. O desempenho das organizações nesses países está associado a características de seu sistema de GRH, como o grau de burocratização e o profissionalismo do pessoal da área.
Influência Contextual	Entre os três países, Hong Kong é o que mais vem adotando práticas RH de estilo ocidental. Taiwan, em menor proporção vem adotando práticas de RH de organizações japonesas e americanas. A abertura, a flexibilidade e a adaptabilidade de Hong Kong permitiram as organizações locais absorverem práticas de RH das organizações multinacionais, inclusive foi criado o Instituto de Recursos Humanos que tem ajudado a desenvolver e melhorar os padrões profissionais da área e que influenciou os gestores pela variedade de atividades em pesquisa, treinamento e conferências. Nas organizações públicas de Hong Kong, as reformas permitiram a flexibilidade e à adoção de algumas das melhores práticas das organizações ocidentais, devido à grande concentração de multinacionais no país, o que facilitou a transferência e o desenvolvimento de ações voltadas para o setor público.
Relevância	Em Taiwan é dado pouco valor à área de recursos humanos se comparado com outras áreas funcionais como marketing e finanças. Apesar disso, os sistemas de GRH têm diminuído a operacionalização das funções administrativas e adotando uma abordagem de participação na formulação de estratégias organizacionais. As principais estratégias de RH incluem o planejamento de pessoal, a gestão da capacitação e desenvolvimento, sistemas de progressão na carreira e assessoria aos gestores de linha. Na China, a área de RH é tratada como uma função de apoio nas organizações, porém, ainda é predominante o trabalho administrativo e existem poucas evidências da transformação do enfoque tradicional para uma abordagem estratégica. A gestão de recursos humanos na China ainda está nos primeiros estágios da difusão processo e a adoção de práticas inovadoras ainda é muito limitada.

Quadro 11: Características da GRH na República Popular da China, Taiwan e Hong Kong.

Fonte: Adaptado de Chow (2004)

Em uma situação totalmente incomum para os padrões empresariais atuais, apresentando um ambiente totalmente hostil, inclusive com presença de guerrilheiros que expropriavam terras de fazendeiros locais, Andonova e Zuleta (2007) analisaram uma organização agrícola na Colômbia e dentro deste cenário, constataram a introdução de práticas inovadoras de recursos humanos com o objetivo de melhorar os resultados organizacionais e as relações de trabalho, como parte de um projeto audacioso para transformar os negócios da organização e eliminar os muitos problemas trabalhistas. Assim, um novo rumo foi tomado na qual alinhou os interesses dos trabalhadores aos dos proprietários rurais, e passou a predominar junto aos funcionários um sentimento de propriedade na realização das tarefas, que juntamente com outras estratégias (salário atrelado ao desempenho, participação nos lucros da empresa, o acesso à informação e participação na tomada de decisão etc.), foram

usados não apenas para induzir um maior nível de empenho dos funcionários e aumentar a produtividade, mas também, como estratégia de preservação dos ativos financeiros dos proprietários e melhoria nas relações trabalhistas. Segundo os autores, esta transformação, muito embora aqui identificados como um exemplo de boas práticas no meio rural colombiano, ainda é uma exceção, e não a regra naquela país.

Verma e Dewe (2008) realizaram um estudo em três tipos de organizações britânicas (indústrias tradicionais, empresas que utilizam o conhecimento intensivo e organizações públicas), a fim de obter uma ampla visão das percepções e práticas relativas à medição dos recursos humanos em organizações do Reino Unido, onde entrevistaram 288 gestores de RH e concluíram que:

- 52,1% dos entrevistados afirmaram que a mensuração dos resultados dos recursos humanos foi muito importante para sua organização;
- 79,4% consideraram que os conhecimentos e as competências das pessoas é a mais importante fonte de vantagem competitiva sustentada da empresa;
- 75,1% acreditaram que a medição da GRH é necessária porque dá a informação sobre como as pessoas estão na organização e como estão apoiando as estratégias organizacionais;
- 70,2% acreditaram que a mensuração contribui com o planejamento estratégico;
- 65,5% consideraram que por meio da mensuração da eficácia de um determinado programa, a empresa conhecerá o impacto que terá sobre o conhecimento das pessoas na organização, e esta poderá tomar melhores decisões;
- 50,9% acreditaram que para ser capaz de gerenciar o conhecimento, a organização precisa ser capaz de mensurá-lo.

De acordo com Verma e Dewe (2008) as principais medidas utilizadas pelas organizações britânicas para mensurar os resultados da GRH são: ausências e taxas de acidentes, formação educacional, custos de pessoal, satisfação do cliente e competências. As consideradas mais importantes pelos gestores são: satisfação profissional; liderança; taxa de absentismo; levantamentos da satisfação do cliente; competências; custo das pessoas; aprendizagem; comprometimento organizacional; retorno sobre o treinamento; taxa de frequência de acidentes; custos de formação educacional; experiência; valor acrescentado por trabalhador; relação custo/investimento de RH; receita por empregado; retorno sobre o investimento em capital humano; custo de contratação; inovação; total de retorno para acionista, nível educacional; capital intelectual; valor econômico acrescentado; *turnover* e antiguidade na empresa.

Lacombe e Albuquerque (2008) realizaram uma pesquisa junto às maiores empresas no Brasil (de acordo como o ranking da revista Exame, 2004) a fim de verificarem os procedimentos utilizados para avaliação e mensuração em gestão de pessoas. Os autores concluíram que, parece faltar uma abordagem global da gestão de recursos humanos, já que as decisões referentes às políticas e práticas de RH são concebidas isoladamente dos aspectos comportamentais da gestão, apesar da importância para as organizações possuírem programas para avaliar e mensurar, fornecendo indicadores dos resultados da área de RH, o que importa é o processo, já que “a estruturação dos procedimentos para avaliação e mensuração de resultados em Gestão de Pessoas demanda análise e entendimento de todo o processo que vai da estratégia organizacional às políticas e práticas de Gestão de Pessoas” (p.14).

Pode-se afirmar que, a influência de fatores externos como globalização, tecnologia, movimentos sociais, legais, políticos e até ambientais, como também o contexto interno, com a crescente importância das pessoas para as organizações, são fatores que influenciaram e influenciam a atuação da função, bem como a composição e o grau de utilização das práticas de recursos humanos que precisam estar integradas ao planejamento e aos objetivos de longo prazo da organização. Nota-se também, a tendência da gestão de recursos humanos demonstrar a importância e o valor das suas atividades, definindo indicadores que reflitam o impacto da GRH nos resultados organizacionais, conforme já indicam algumas pesquisas. Porém, em alguns países existe uma dissonância dos objetivos organizacionais com os objetivos individuais, em razão das pessoas valorizarem mais o fator comportamental do que os resultados, ou vice-versa, caracterizado pela falta de uma gestão estratégica de recursos humanos, o que poderá relegar a função de recursos humanos um papel secundário, se não conseguirem o equilíbrio entre esses dois eixos fundamentais. A partir das mudanças sociais, destaca-se também uma maior preocupação das organizações com os objetivos das pessoas, pela concessão de benefícios como horário flexível e creches, como já acontece em alguns países, o que também permitiu uma maior atuação da área de recursos humanos, por exemplo, em Israel, consequência das evoluções sociais e culturais daquele país. .

O quadro 12 apresenta uma sistematização das práticas de recursos humanos evidenciadas nesta seção.

<i>Autores</i>	<i>Resumo da Pesquisa</i>	<i>País</i>	<i>Método</i>
King (1995)	Analisou as respostas de profissionais de RH ligados a duas organizações e identificou as tendências, ligando as melhores práticas de recursos humanos a resultados sustentáveis.	Estados Unidos	Teórico-Empírico; <i>Survey</i>
Huselid, Jackson e Schuler (1997)	Estudaram 293 empresas norte americanas de diferentes setores industriais e avaliaram o impacto dos recursos humanos no desempenho financeiro.	Estados Unidos	Teórico-Empírico; <i>Survey</i>
Wiersma e Berg (1999)	Analisaram as respostas de 30 profissionais de RH sobre as práticas de seleção, avaliação de desempenho, técnicas motivacionais e participação na tomada de decisão e concluíram que as empresas estão se adaptando aos desafios globais, sem perder de vista as necessidades dos trabalhadores.	Holanda	Teórico-Empírico; <i>Survey</i>
Khatri (1999)	Discute a GRH em Singapura através de cinco proposições: estratégia e cultura organizacional, competência dos gestores, estratégias de RH e terceirização.	Singapura	Teórico
Belout, Dolan e Saba (2001)	Centram-se nas novas tendências que foram identificadas para a área de RH canadense: o surgimento de novos papéis para o RH, novas formas de parcerias, especialmente na gestão de relações trabalhistas; o impacto da globalização; remuneração, terceirização e a mensuração dos resultados de RH.	Canadá	Teórico-Empírico; Estudo de caso
Sagie e Weisberg (2001)	Destacam a transição das práticas de recursos humanos, incorporando os modernos conceitos, a partir da análise das variáveis: diversidade, legislação, cultura e globalização.	Israel	Teórico
Lacombe e Tonelli (2001)	Realizaram uma pesquisa junto a 100 empresas da região da Grande São Paulo e paralelamente entrevistaram 14 especialistas em recursos humanos, com o objetivo de verificar o distanciamento entre o que os especialistas pregam e a prática organizacional.	Brasil	Teórico-Empírico; <i>Survey</i>
Baran et al. (2002)	Analisaram as variações/diferenças nas práticas de recursos humanos em 65 organizações certificadas pela ISO 9001-9002, entre os anos de 1995 e 1999.	Turquia	Teórico-Empírico; <i>Survey</i>
Chow (2004)	Realizou entrevistas com acadêmicos, profissionais e consultores com a finalidade de identificar as práticas de recursos humanos em três sociedades chinesas.	China, Hong Kong e Taiwan	Teórico-Empírico; Estudo de caso
Andonova e Zuleta (2007)	Realizaram um estudo numa organização rural e constataram a introdução de práticas inovadoras de recursos humanos com o objetivo de melhorar os resultados organizacionais e as relações de trabalho.	Colômbia	Teórico-Empírico; Estudo de caso
Verma e Dewe (2008)	Levantamento em três tipos de organizações britânicas (indústrias tradicionais; empresas que utilizam o conhecimento intensivo e organizações públicas), a fim de obter uma ampla visão das percepções e práticas relativas à medição dos recursos humanos.	Inglaterra	Teórico-Empírico; <i>Survey</i>
Lacombe e Albuquerque (2008)	Efetuarão uma pesquisa junto as maiores empresas brasileiras a fim de verificar os procedimentos utilizados para avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas.	Brasil	Teórico-Empírico; <i>Survey</i>

Quadro 12: Sistematização das Práticas de Recursos Humanos em Diferentes Contextos.

2.5 – A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO

2.5.1 - CONTEXTO INSTITUCIONAL DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

A gestão pública brasileira é sustentada por um modelo burocrático, que surgiu por volta de 1930, à época considerado um projeto moderno (RIBEIRO, 2002), em substituição ao modelo patrimonialista de administrar o Estado (BRESSER-PEREIRA, 1996), a fim de moralizar e tornar eficiente administração pública.

O modelo patrimonialista é sustentado pela “incapacidade ou a relutância de o príncipe distinguir entre o patrimônio público e seus bens privados (BRESSER-PEREIRA, 1998A, p.26), que segundo Coutinho (2000, p.55) baseia-se “na concepção de que o Estado tem como função atender os interesses pessoais e servir lealmente aos chefes políticos, em detrimento da qualidade e eficiência dos serviços prestados ao público”

Como o surgimento do capitalismo e da democracia, estabelecendo uma distinção clara entre a gestão pública e os bens privados (BRESSER-PEREIRA, 1996), suprimindo o modelo patrimonialista e fortalecendo o modelo de administração pública burocrática, que de acordo com Meirelles (1978), a única finalidade é promover o bem comum da sociedade. A administração pública burocrática, com características como controle hierárquico e formalização dos procedimentos, que “talvez pudesse evitar a corrupção e o nepotismo” (BRESSER-PEREIRA, 1998A, p.26), apresenta problemas, de acordo Batista e Cavalcanti (1999, p.336), como: (a) burocracia e autoritarismo na gestão do setor público; (b) corporativismo das entidades sindicais do funcionalismo público e privilégios de algumas carreiras de servidores públicos que asseguram para si tratamentos diferenciados; (c) visões jurídicas tradicionais que impedem o nascimento de uma nova concepção; (d) prática *clientelista* das autoridades; (e) é cara, apresenta lentidão administrativa e ineficiente (BRESSER-PEREIRA, 1996).

Mas, segundo Di Pietro (2001, p.30) quando se fala em burocracia no setor público, logo há uma conotação pejorativa:

Dizer que a administração pública é muito burocrática significa que ela funciona mal, é muito lenta e não atende aos objetivos do Estado. No entanto, a burocracia foi concebida como forma de organização ideal, pois possui algumas características importantes, inclusive para combater a corrupção e o nepotismo. Baseia-se em princípios de organização em carreira, impessoalidade, estabilidade, hierarquia (considerada importante para manter a uniformidade dentro da administração pública). E o principal: baseia-se em controles a priori, formais e rígidos, porque, como se deseja combater a corrupção e o nepotismo, é preciso submeter todos os procedimentos da administração pública a regras muito formais de controle.

Por essas características, a qualidade e a prestação de serviços das organizações públicas “tornou-se um fator bastante crítico para a administração pública no Brasil e no mundo” (COUTINHO, 2000, p.41). Isso pode ocorrer, pelo caráter impessoal das regras, sem o espaço para o desenvolvimento de práticas mais flexíveis de gerenciamento, desconsiderando o fator humano na organização (SARAIVA; CAPELAO, 2000). Talvez, possa ser também, pela falta de conhecimento e em razão da cultura de resistência à adoção de ferramentas que visem a melhoria do atendimento, que dificultam mudanças no setor público (COUTINHO, 2000).

Diante das pressões sociais por uma melhoria na qualidade dos serviços públicos, qual o papel do gestor público? Qual sua contribuição para diminuir a ineficiência tão pregada às organizações públicas em razão das características burocráticas? Será que parte desse “estereótipo de ineficiência” das organizações públicas não é pela falta de compromisso dos gestores com os objetivos institucionais dessas organizações? Deste modo, pode-se estabelecer algumas hipóteses:

(1) falta bons administradores no setor público:

É importante observar que talvez a falta mais aguda de bons administradores esteja no setor público, notadamente devido ao crescente e asfixiante achatamento salarial ao longo dos últimos anos, à falta de carreira compensadora e à pouca valorização profissional do servidor público admitido mediante concurso, preterido pela contratação de pessoas por meio de critérios político-partidários. Isso tem afastado os melhores talentos da administração estatal. Há evidências de que, o recrutamento amplo de servidores dificulta a adoção de práticas racionalizadoras e profissionais no espaço público (GIROLETTI, 2005, p.116).

(2) apesar de existir o princípio constitucional da publicidade, raramente divulgam informações do estilo de gestão que adotam:

Incumbe ao gestor público brasileiro, em face desse seu dever constitucional de informar, uma atribuição que escapa à maioria dos órgãos públicos do País. Na mesma medida em que geram ações para cumprir cada qual a sua função, eles deveriam, concomitantemente, produzir informação sobre si próprios, sobre a sua atuação e levar essa informação à cidadania, à Sociedade. Esse processo de comunicação deveria ser desenvolvido por todo órgão público, independentemente da sua função (FILHO, 2005, p.7).

(3) limitação pelo modelo de gestão pública burocrática, que apresenta práticas gerenciais fundamentadas em estruturas com excessivos níveis hierárquicos, que gera lentidão administrativa, comunicação estritamente formal, burocrática e lenta (BATISTA et al., 1996):

O gestor público é entendido aqui como o responsável pelas atividades de planejamento, organização, liderança e controle de uma organização pública. Reconhecendo-se que o gestor público trabalha em organizações formais e hierarquizadas ele pode ser classificado pelo nível que ocupa na organização, ou seja, se gerente de primeira linha (primeiro nível), gerente médio ou administrador de topo. Tradicionalmente líderes da gestão pública são considerados lentos para

innovar, devido a ênfase dada aos procedimentos estabelecidos e ao fato de se aterem a modos burocráticos de funcionamento (CKAGNAZAROFF, 2002, p.6).

(4) acomodação:

Outro fator se refere a estabilidade que confere aos gestores públicos maior segurança no cargo. A segurança é vista algumas vezes como fonte de acomodação. Mas não se pode concluir diretamente que eles não sejam menos insensíveis a mudanças ambientais do que os gestores privados (CKAGNAZAROFF, 2002, p.8).

Diante dessas hipóteses e do estereótipo construído sobre o funcionalismo público e administração pública tradicional, Batista e Cavalcanti (1999, p.337) afirmam que:

Fica evidente que, para uma nova relação de trabalho no setor público, faz-se imprescindível a democratização do estado brasileiro e a urgente melhoria dos níveis de qualidade dos serviços públicos (custos, eficiência, produtividade, resultados e relação com o usuário). Também é fundamental a quebra da cultura organizacional e das estruturas de poder do Estado Brasileiro, formando uma nova concepção de gestão de pessoal baseada no conceito democrático de relações de trabalho, como forma de rompimento definitivo com a cultura do direito administrativo e no caráter autoritário de gestão da coisa pública.

No final da década de 1980, segundo Rua (1997), começaram a ser introduzidas importantes mudanças no contexto das organizações públicas, a partir das diferenças percebidas entre a gestão de organizações públicas e privadas, como a incorporação dos conceitos de flexibilidade, planejamento estratégico e qualidade, visando orientar os serviços públicos para as necessidades da sociedade (ABRUCIO, 1996 *apud* RUA, 1997). No início da década de 1990, o Brasil enfrentou “acirramento da crise fiscal, descontrole inflacionário e pela formação de um consenso sobre a ineficiência do setor público”, enquanto o principal alvo das críticas computadas ao setor público relaciona-se ao funcionalismo (RIBEIRO, 2002, p.9).

Mas, há de se ressaltar que mesmo flexibilizando a gestão pública, adotando práticas originadas do setor privado e foco na sociedade, em relação a organização do trabalho e a gestão de pessoas, segundo Di Pietro (2001, p.30), alguns princípios da administração pública burocrática são mantidos:

- (a) seleção por critérios de mérito, com exigência de concurso público;
- (b) o sistema estruturado de remuneração para os servidores públicos, com organização em carreira;
- (c) avaliação de desempenho, agora prevista em duas situações: (1) como critério para alcançar a estabilidade após o estágio probatório; (2) como instrumento de perda do cargo pelo servidor estável.

Ainda, segundo Di Pietro (2001), a principal diferença entre o modelo burocrático e o novo modelo gerencial está na flexibilização de procedimentos e dos controles formais por

controle de resultados. Dentro deste enfoque, Batista e Cavalcanti (1999, p.336) propõem modernização das relações de trabalho no setor público, não só com vistas ao servidor com melhorias salariais e condições de trabalho, mas também visando uma melhor prestação de serviço para a população, com qualidade e eficiência.

Inclusive, essas mudanças na gestão do funcionalismo já começaram a aparecer, segundo Di Pietro (2001):

- (a) não existem mais um regime jurídico único, apesar da exigência de concurso público, em que funcionários podem ser contratados sob o regime estatutário ou CLT;
- (b) a flexibilização da estabilidade, que poderá levar a exoneração o servidor em razão de excesso de quadro funcional e por desempenho insatisfatório;

Em meio às mudanças da década de 1980 e as crises econômicas no início da década de 1990, é promulgado em 05 de outubro de 1988 a Constituição Federal, visando garantir, entre outros objetivos, uma gestão democrática e eficiente, a partir do estabelecimento dos Princípios da Administração Pública, que “são ideias centrais de um sistema, estabelecendo suas diretrizes e conferindo a ele um sentido lógico, harmonioso e racional, o que possibilita uma adequada compreensão de sua estrutura” (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.141), que constituem os “sustentáculos da atividade pública” (MEIRELLES, 1978, p.67) e apontam o rumo a ser seguido pelas organizações públicas, sendo consideradas linhas mestras (ATALIBA, 1985). Os Princípios da Administração Pública Brasileira (Quadro 13) dividem-se em explícitos (Legalidade, Publicidade, Moralidade, Impessoalidade, Eficiência) e implícitos (Razoabilidade, Proporcionalidade, Supremacia do Interesse Público, Autotutela, Indisponibilidade e Princípio da Continuidade dos Serviços Públicos) (ALEXANDRINO; PAULO, 2008).

<i>Princípio</i>	<i>Definições</i>
Legalidade	<p>“Significa que o administrador público está, em toda a sua atividade funcional, sujeito aos mandamentos da lei, e às exigências do bem comum, e deles não se pode afastar ou desviar, sob pena de praticar ato inválido [...] (MEIRELLES, 1978, p.68).</p> <p>“Essa é a principal diferença do princípio da legalidade para os particulares e para a Administração. Aqueles podem fazer tudo o que a lei não proíba; esta só pode fazer o que a lei determine ou autorize. Inexistindo previsão legal, não há possibilidade de atuação administrativa” (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.143).</p>
Publicidade	<p>“É a divulgação oficial do ato para conhecimento público e início de seus efeitos externos” [...] “para obterem a validade universal” (MEIRELLES, 1978, p.72).</p> <p>“O princípio da publicidade também apresenta uma dupla acepção: (a) exigência de publicação em órgão oficial como requisito de eficácia dos atos administrativos gerais que devam produzir efeitos externos ou impliquem oneração do patrimônio público; (b) exigência de transparência da atuação administrativa” (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.149).</p>

Continuação....

Eficiência	<p>“Dever de eficiência é o que se impõe a todo agente público de realizar suas atribuições com presteza, perfeição e rendimento funcional. É o mais moderno princípio da função administrativa, que já não se contenta em ser desempenhada apenas com legalidade, exigindo resultados positivos para o serviço público e satisfatório atendimento das necessidades da comunidade e de seus membros” (MEIRELLES, 1978, p.77).</p> <p>“A eficiência não pode ser entendida apenas como a maximização do lucro, mas sim como um melhor exercício das missões de interesse coletivo que incumbe ao Estado” (MANGANARO, 2000 <i>apud</i> ARAGAO, 2006)</p> <p>O princípio apresenta dois aspectos: “(a) relativamente à forma de atuação do agente público, exige-se o melhor desempenho possível de suas atribuições, a fim de obter os melhores resultados; (b) quanto ao modo de organizar, estruturar e disciplinar a Administração Pública, exige-se que este seja o mais racional possível, no intuito de alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos.” (DI PIETRO 2007 <i>apud</i> ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.151).</p>
Moralidade	<p>“A moralidade tem a função de limitar a atividade da administração. Exige-se, com base nos postulados, que a forma, que o atuar dos agentes públicos atenda a uma dupla necessidade: a de justiça para os cidadãos e de eficiência para a própria administração, a fim de que se consagrem os efeitos-fins do ato administrativo consagrados no alcance da imposição do bem comum” (DELGADO, 1995, p.4).</p> <p>“O princípio da moralidade torna jurídica a exigência de atuação ética dos agentes da Administração Pública” (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.144).</p> <p>“O princípio da moralidade implica no entendimento que o elemento ético da conduta não pode ser desprezado, pois não basta olhar pelo ângulo da legalidade ou ilegalidade mas da honestidade ou desonestidade, sob os olhos da ética da própria instituição. A lei pode ser cumprida imoralmente, quando, por exemplo, tenha o agente o intuito de prejudicar alguém deliberadamente, ou de favorecer esse alguém” (BATISTA; CAVALCANTI, 1999, p.332-333).</p>
Impessoalidade	<p>“A impessoalidade da atuação administrativa impede, portanto, que o ato administrativo seja praticado visando a interesses do agente ou de terceiros, devendo ater-se à vontade da lei...[...] e traduz a idéia de que toda atuação da Administração deve visar ao interesse público, deve ter como finalidade a satisfação do interesse público” (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.147).</p> <p>“O princípio da impessoalidade da Administração Pública significa que os atos e provimentos administrativos são imputáveis, não ao funcionário que os pratica, mas ao órgão ou entidade administrativa que em seu nome age o funcionário” (BATISTA; CAVALCANTI, 1999, p.333).</p>
Razoabilidade	<p>“É associado às análises de adequação e de necessidade do ato ou da atuação da Administração Pública. Assim, não basta que o ato tenha uma finalidade legítima. É necessário que os meios empregados pela Administração sejam adequados à consecução do fim almejado e que sua utilização [...] (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.154).</p> <p>“Um ato não é razoável quando não existiram os fatos em que se embasou; quando os fatos, embora existentes, não guardam relação lógica com a medida tomada; quando mesmo existente alguma relação lógica, não há adequada proporção entre uns e outros; quando se assentou em argumentos ou em premissas, explícitas ou implícitas que não autorizam do ponto de vista lógico, a conclusão deles extraída” (ZANCANER, 2001, p.12).</p>

Continuação....

Proporcionalidade	<p>“Fundamenta-se na idéia de que ninguém está obrigado a suportar restrições em sua liberdade ou a propriedade que não sejam indispensáveis, imprescindíveis à satisfação do interesse público” (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.155).</p> <p>“A proporcionalidade vai mais adiante, indagando se o ato é adequado e necessário à finalidade, ao objetivo, além de verificar, no cotejo entre os bens, direitos ou interesse protegidos e atingidos pela atuação estatal, qual deverá prevalecer no caso concreto, portanto diferentemente da razoabilidade, sempre haverá duas grandezas em relação: bens, direitos ou interesses constitucionalmente consagrados” ARAUJO (2006A,p.3).</p>
Supremacia do Interesse Público	<p>“Presume-se que o interesse público pautar a finalidade de toda a atuação do Estado, devendo, portanto, estar os interesses privados a ela subordinados” (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.158).</p>
Autotutela	<p>“O poder da autotutela possibilita à Administração controlar seus próprios atos, apreciando-os quanto ao mérito e quanto à legalidade [...] a administração pública, no desempenho de suas múltiplas atividades, está sujeita a erros; nessas hipóteses, ela mesma pode (e deve) tomar a iniciativa de repará-los, a fim de restaurar a situação de regularidade e zelar pelo interesse público” (ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.160-161).</p>
Indisponibilidade	<p>“Os bens e interesses públicos são indisponíveis, vale dizer, não pertencem à Administração, tampouco a seus agentes públicos. A esses cabe apenas a sua gestão, em prol da coletividade, verdadeira titular dos direitos e interesses públicos” (ALEXANDRINO; PAULO (2008, p.162).</p>
Continuidade dos serviços públicos	<p>“Os serviços públicos, como seu nome indica, são prestados no interesse da coletividade, sob regime de direito público. Por esse motivo, sua prestação deve ser adequada, não podendo sofrer interrupções. A interrupção de um serviço público prejudica toda a coletividade, que dele depende para satisfação de seus interesses e necessidades” (ALEXANDRINO; PAULO (2008, p.163).</p>

Quadro 13: Princípios da Administração Pública Brasileira.

Essas mudanças que começaram na década de 1980, destacadas por Rua (1997), também foram elencadas por Bresser-Pereira (1998B, p.27):

Ao invés da velha administração pública burocrática, uma nova forma de administração, que tomou emprestados os imensos avanços pelos quais passaram, durante o século XX, as empresas de administração de negócios, sem, contudo perder a característica específica que a faz ser administração pública: uma administração que não visa ao lucro, mas à satisfação do interesse público. À nova administração pública não basta ser efetiva em evitar o nepotismo e a corrupção: ela tem de ser eficiente ao prover bens públicos e semi-públicos que cabe ao Estado diretamente produzir ou, indiretamente, financiar.

Esse novo modelo, conhecido no Brasil como administração pública gerencial e *new public management* em outros países, visa a modernização do estado com o objetivo de cumprir seu papel perante a sociedade (AYRES, 2006), adotando uma gestão orientada para o cidadão, com foco na mensuração dos resultados, na descentralização administrativa, no incentivo a criatividade e a inovação, na redução dos controles das atividades-meio, identificando-se com a administração gerencial, tendo foco central o princípio da eficiência (BRESSER-PEREIRA, 1998A; ALEXANDRINO; PAULO, 2008), e configura-se numa das mais importantes providências administrativas tomadas pelos dirigentes públicos, nesta nova fase da administração pública (AYRES, 2006).

A nova administração pública tem como um dos principais pressupostos, uma gestão voltada ao cidadão (COUTINHO, 2000), tratando-o com atenção e respeito, como se fosse um cliente, adjetivos que não se encontram na administração pública burocrática (BRESSER-PEREIRA, 1996). Segundo Bresser-Pereira (1998A, p.24) existe uma razão simples para adoção desse novo modelo de gestão: “os cidadãos estão-se tornando cada vez mais conscientes de que a administração pública burocrática não corresponde às demandas que a sociedade civil apresenta aos governos, no capitalismo contemporâneo”.

Uma gestão gerencial é a aplicação de práticas que ocorrem em organizações privadas pelo setor público, como gestão por objetivos, busca da eficiência, descentralização e flexibilização administrativa, foco na demanda (AYRES, 2006). Esse modelo de administração pública gerencial baseia-se na administração privada, mas sem perder o princípio fundamental que é a defesa do interesse público (COUTINHO, 2000), neste sentido, enquanto a administração pública burocrática se concentra em procedimentos, a administração pública gerencial orienta-se por resultados, ou seja, enquanto o antigo modelo orienta-se na punição para os desvios, que é sempre difícil, o novo modelo busca a prevenção (BRESSER-PEREIRA, 1998B).

Dentro desse contexto da nova administração pública, Saraiva e Capelão (2000) destacam a importância do papel da gestão de recursos humanos, principalmente, para enfrentar os desafios em nome da satisfação do cidadão-cliente; em que utiliza-se de diversas práticas a fim de se tornar facilitadora, a médio e longo prazo, da realização da missão institucional (NOGUEIRA; PASSOS, 2000). Complementando a discussão, Marconi (2003) apresenta os principais aspectos de uma política de recursos humanos no setor público (Quadro 14).

Porém, em relação às rápidas mudanças que as organizações privadas enfrentam, como introdução de práticas como remuneração por competências, avaliações de desempenho tipo 360 graus, formação de equipes, o setor público ainda encontra-se bastante “refratário a toda esta movimentação” (GAETANI; BAGGIO, 1997, p. 2), sendo que evidências empíricas da gestão de recursos humanos integradas com a estratégia organizacional são quase que inexistentes no setor público (WORLAND; MANNING, 2005).

<i>Prática</i>	<i>Características</i>
Recrutamento	Deve ser eficiente e rigoroso, para que as pessoas contratadas possuam o perfil ideal e desejado pelas organizações públicas;
Estrutura de Carreira	Que estimule o servidor a buscar o aprimoramento da capacitação e do desempenho, e ao mesmo tempo, permita aos gestores cobrar resultados, para tal, é importante que existam carreiras cujas regras de progressão estejam relacionadas ao desempenho, às competências adquiridas, à capacitação e à possibilidade de assumir novas responsabilidades; as mudanças salariais entre os níveis das carreiras também devem ser significativas a ponto de estimularem o servidor a perseguir a progressão;
Estratégia de Capacitação	Que possibilite o constante aprimoramento da força de trabalho, de forma que tanto os novos servidores a serem contratados como os atuais funcionários possuam o perfil desejado;
Estrutura de Recompensas	Uma estrutura de incentivos – remuneração, benefícios, prêmios (pecuniários ou não) que estimule o servidor e reforce a possibilidade de cobrar um desempenho adequado;
Avaliação de Desempenho	Uma estrutura de avaliação que possibilite verificar o desempenho, identificar necessidades de capacitação e que esteja vinculada à progressão do servidor;
Estratégia de Realocação e Redistribuição	Que possibilite o alcance do perfil quantitativo desejado para cada área da organização;

Quadro 14: Práticas que devem integrar a GRH no Setor Público.
Fonte: Adaptado de Marconi (2003, p.5).

O tradicional enfoque dado a área de recursos humanos no setor público a restringe à operacionalização das tarefas administrativas referentes aos aspectos legais da relação servidor - governo, deste modo, a administração pública burocrática é orientada para o controle, a padronização e a burocratização para garantir a realização das atividades. Mas diante das evoluções sociais e tecnológicas, onde as pessoas passaram a ter mais acesso às informações, e conseqüentemente, maior preocupação sócio-ambiental, o que leva as pessoas a buscarem melhores condições de trabalho e qualidade de vida, principalmente, através de recompensas que atendam suas necessidades, oportunidade de crescimento, práticas de treinamento, desenvolvimento e carreira, que são estratégias comumente utilizadas por organizações privadas e que começaram a ganhar força nas organizações públicas, como forma de valorização das pessoas. A partir da contribuição organizacional para o individual, teoricamente torna-se mais fácil ter pessoas comprometidas e engajadas com os objetivos das organizações públicas.

Marconi (2003) apresenta algumas evidências empíricas de organizações públicas brasileiras (Quadro 15), destacando-se algumas práticas inovadoras, como demissão por insuficiência de desempenho, premiação vinculada aos objetivos e resultados organizacionais, capacitação dos gestores e gestão por competências.

<i>Instituição</i>	<i>Prática</i>
Governo do Estado de Minas Gerais	Segundo o autor, o estado baiano apresentou práticas inovadoras no âmbito do setor público, “está regulamentando e implementando tópicos da emenda constitucional da reforma administrativa até hoje não tratados a nível Federal, como a demissão por insuficiência de desempenho e a possibilidade de pagamento de bônus vinculado ao alcance de resultados definidos em contrato de gestão”.
Governo do Estado de São Paulo	“O governo do estado de São Paulo está realizando um processo de capacitação massivo de seus gerentes de diversos níveis, e está criando a carreira dos gestores públicos, a exemplo de outros estados e do Governo Federal. Esta carreira é fundamental para a profissionalização da gestão no setor público, pois uma das principais tarefas de seus integrantes é atuar nas áreas de formulação, implementação e avaliação de políticas públicas”.
Governo do Estado da Bahia	“O governo do estado da Bahia adotou um processo de certificação de competências no quais as pessoas se dispõem a, voluntariamente, obter o certificado das qualificações desejadas, o qual pode ser utilizado em processos de recrutamento para cargos em comissão”.
Prefeitura da cidade de São Paulo	“Foi desenhado e está sendo implementado um modelo de avaliação de desempenho, acompanhado de treinamento massivo, baseado na definição de metas para cada equipe de trabalho. Tal modelo é fortemente baseado no alcance de resultados”.

Quadro 15: Práticas de Recursos Humanos em Organizações Públicas.

Fonte: Adaptado de Marconi (2003, p.16-17)

Ckagnazaroff (2002) destaca a Prefeitura Municipal de Belo Horizonte que adotou um plano de modernização administrativa, sustentado pelos princípios da administração pública gerencial, que consiste em cinco eixos de atuação:

- (1) melhoria do atendimento ao cidadão;
- (2) modernização e ampliação dos sistemas de informações e estatísticos;
- (3) racionalização e melhoria dos ambientes de trabalho;
- (4) valorização, treinamento e re-qualificação do servidor público municipal;
- (5) desconcentração das ações de fomento econômico e definição de novas estratégias para o desenvolvimento sócio-econômico e tecnológico da cidade

A gestão de recursos humanos em organizações públicas no Brasil, salvo raras exceções, como nos exemplos apresentados por Ckagnazaroff (2002) e Marconi (2003), ainda configuram a gestão com base na concepção tradicional de administração pública, não incorporando os princípios da nova gestão pública e também modernas técnicas de gestão de pessoas, o que poderia contribuir com serviços mais condizentes as necessidades do cidadão-cliente. Os gestores públicos precisam ser o centro dessa “revolução”, mudar a visão de que a inovação não está em máquinas, mas nas pessoas, devem desenvolver-se para contribuir com a missão organizacional, buscando criar uma organização pública baseada na eficiência, na ética, na moral e no respeito ao cidadão, no profissionalismo, na legalidade e, principalmente, realizando a missão institucional com qualidade e orientado-se para a sociedade, pois essa é a razão da existência das organizações públicas.

2.5.2 – REFLEXÃO SOBRE A GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NO SETOR PÚBLICO INTERNACIONAL

González e Gidumal (2009) argumentam que as organizações públicas precisam modernizar sua gestão. Essas mudanças começaram durante as décadas de 1980 e 1990, onde a função pública passou por inúmeras reestruturações (FAIRBROTHER, 1996), vem sofrendo muitas pressões para mudar o modo de gestão, adotando ideias do setor privado (MORLEY, 1993), em razão da crescente evidência empírica demonstrando ligação entre as práticas de gestão de recursos humanos e o desempenho organizacional em organizações privadas, as agências governamentais querem ver efeitos similares nas organizações públicas (WILLIAMS, 2004),

Segundo Ormond e Löffler (1999, p.66-67), a necessidade dessa nova abordagem de gestão pública pode ser explicada pelo conjunto de desafios globais enfrentados:

- limitações fiscais ao crescimento do setor público versus a infinidade de demandas efetivadas por cidadãos mais educados;
- busca intensiva de formas mais efetivas para a implementação de políticas públicas;
- manejo da incorporação a um mundo de interdependência acelerada e de dinâmica imprevisível;
- pressão crescente de grupos empresariais e da indústria a fim de promover um setor público mais direcionado aos negócios, aos investimentos e ao fornecimento eficiente de serviços;
- mudança de valores que questionam a administração pública tanto do interior quanto do exterior da mesma;
- mudanças tecnológicas, especialmente em relação ao potencial para a difusão da informação;
- mudanças nos perfis sócio-demográficos, especialmente com o envelhecimento das populações.

Diante dessas mudanças, cresce a importância da área de recursos humanos, que nas últimas décadas repercutiu principalmente no setor privado, e apenas recentemente começou a se difundir, mesmo que lentamente, no âmbito do setor público (GAETANI; BAGGIO, 1997), sendo que o maior desafio e ao mesmo tempo a maior oportunidade para a área de RH destacar-se e ampliar seu poder de atuação no setor público consiste em adquirir um estilo de gestão gerencial nos moldes do setor privado (LAVELLE, 2006). Fairbrother (1996) destaca

que o Estado tem estimulado a rejeição das formas tradicionais da gestão pública e de organização do trabalho, promovendo práticas gerenciais associadas com formas flexíveis de trabalho bem como a introdução de modernas técnicas de gestão.

A gestão de recursos humanos no setor público deve adotar um enfoque mais profissional, uma gestão gerencial similar à aplicada pelo setor privado, onde o empirismo estará dando espaço para uma gestão profissionalizada, focada na qualidade, com maior espírito de cooperação e uma maior orientação para as necessidades dos clientes, ou seja, para melhorar o desempenho organizacional das organizações públicas, os serviços públicos devem ser tratados como "*business*" (FAIRBROTHER, 1996; BOYNE; JENKINS; POOLE, 1999; SEABRA, 2001).

Essas mudanças, conhecidas por Nova Gestão Pública (KAUL, 1997; ESTRADA, 2002; MARINI, 2002; EDGAR; GEARE, 2007; TRUSS, 2008; GONZÁLEZ; GIDUMAL, 2009; BISSESSAR, 2009), destacadas no quadro 16, referem-se a novos valores e conceitos, em que o tradicional modelo burocrático aplicado nas organizações públicas é suprimido, surgindo uma nova orientação voltada para as necessidades dos usuários, pela adoção de práticas de estilo gerencial semelhantes às aplicadas nas organizações privadas, com foco no desempenho e nos resultados. Pode-se considerar que, a aplicação dos princípios da Nova Gestão Pública, como a utilização de práticas adotadas pelas organizações privadas, apresenta um caráter estritamente inovador no contexto da administração pública.

Diante das pressões externas e também internas, algumas organizações públicas vêm substituindo as práticas uniformes e padronizadas por práticas flexíveis e de diferenciação, principalmente, na organização do trabalho, em que algumas organizações públicas estão adotando práticas de trabalho em tempos parciais e contratação temporária de funcionários, a remuneração deixou de basear-se em critérios de hierarquia e antiguidade ou tempo de serviço, os salários passaram a ser atrelados a avaliação de desempenho pelos gestores de linha (BOYNE; JENKINS; POOLE 1999, p.410). Mas há de se ressaltar que, quando as organizações públicas adotam modelos oriundos do setor privado, precisam atentar-se para o contexto que atuam, caso contrário, enfrentarão muitas dificuldades (GONZÁLEZ; GIDUMAL, 2009).

Os exemplos mais conhecidos dessa nova gestão pública são encontrados na Austrália, Nova Zelândia e Reino Unido, Suécia e Canadá (BRESSER-PEREIRA, 1996; LAVELLE, 2006; SMEENK et al., 2006).

Selden, Ingraham e Jacobson (2001) destacam o sistema de avaliação de desempenho em New Jersey, Estado Americano, em que deve haver pelo menos três discussões formais e interativas entre o avaliador e avaliado. Na primeira sessão, os funcionários e supervisores discutem os objetivos da organização e do funcionário, o trabalho em si e as responsabilidades, os padrões de desempenho esperados e os procedimentos de avaliação. Após seis meses, reúnem-se para discutir os progressos e as dificuldades no trabalho até a data e formalizam um plano de desenvolvimento, e por fim, no final do ciclo da avaliação é concluído com análise de desempenho em si.

<i>Autor</i>	<i>Princípios da Nova Gestão Pública</i>
Kaul (1997)	<ul style="list-style-type: none"> - inovações na gestão operacional das organizações públicas, a partir de práticas adotadas pelo setor privado; - desenvolvimento de novas estratégias de gestão a fim de alavancar os resultados do setor público; - valorização da medição do desempenho e dos resultados; - preocupação com a qualidade e aumento da preocupação com o público.
Estrada (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - os princípios da nova gestão pública, referem-se a novos modelos e práticas que superem o tradicional modelo de gestão adotado pelo setor público, baseado em três premissas: 1) aproximação das práticas de gestão do setor privadas; 2) adoção de modelos que enfatizem os resultados; 3) maior preocupação com eficiência, qualidade e eficácia.
Marini (2002)	<ul style="list-style-type: none"> - profissionalização da alta burocracia, visando ao fortalecimento das capacidades de formulação e à avaliação de políticas públicas; - focalização no atendimento das demandas do cliente-cidadão; - transparência e responsabilização democrática na administração pública; - descentralização da execução dos serviços aos níveis sub nacionais; - desconcentração organizacional da execução de funções do governo central para agências especializadas; - orientação dos mecanismos de controle para resultados, baseados em indicadores fixados em contratos de gestão; - adoção de um novo desenho organizacional para as atividades não exclusivas (formuladas, reguladas e financiadas pelo Estado, mas executadas pelo setor público não estatal).
Edgar e Geare (2007)	<ul style="list-style-type: none"> - a Nova Gestão Pública sustenta-se em práticas oriundas das organizações privadas, o que aumenta a eficiência e eficácia, sendo a melhor alternativa para eliminar as ineficiências no setor público.
González e Gidumal (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - destacam que as principais mudanças no setor público é a adoção da especialização e estruturas simples, bem como a utilização de práticas de gestão típicas do setor privado.
Bissessar (2009)	<ul style="list-style-type: none"> - um conjunto de ideias e práticas importadas das organizações privadas; - aplicação novos modelos de avaliação de desempenho, que substituem a avaliação individual por uma avaliação dos resultados organizacionais; - definição de políticas que facilitem a realização dos objetivos mais amplos da sociedade, satisfazendo os anseios e necessidades dos cidadãos.

Quadro 16: Princípios da Nova Gestão Pública.

Chow (2004) argumenta que as constantes reformas das organizações públicas em Hong Kong aconteceram com o objetivo de conseguir a flexibilidade e à adoção de algumas das melhores práticas de RH das organizações ocidentais, reflexo da grande concentração de multinacionais no país, o que facilitou a transferência e o desenvolvimento de boas práticas em gestão de pessoas nas organizações públicas.

Lavelle (2006) destaca que na Irlanda e na Nova Zelândia, a questão da permanência na organização ou “tempo de casa” já não é mais considerada como único fator de progressão ou promoção para níveis mais altos, enquanto na África do Sul, existe uma grande dificuldade na retenção de talentos, devido à crescente competitividade do setor privado, que oferece melhores oportunidades de carreira, inclusive em outros países.

A administração pública Japonesa conjuga requisitos de permanência na organização e forte ênfase à hierarquia, com iniciativas inovadoras de gestão de recursos humanos, como a reestruturação organizacional, que diminuiu o número de ministérios, reformulou o processo de seleção, redefiniu as políticas de compensação, promoveu práticas de capacitação em cooperação como o setor privado e criou um sistema de avaliação de desempenho (KOGA, 2007). A autora destaca algumas práticas que estão sendo realizadas pelo governo Japonês como:

A melhoria das condições de trabalho para os servidores públicos que tenham filhos (como concessão de indenizações pecuniárias, horas reduzidas de trabalho e creches), extensão da idade de aposentadoria compulsória de 60 para 65 anos, planos de trabalho especiais para servidores aposentados e incentivos para as mulheres que retornam ao trabalho após terem filhos (p.99).

Outra característica importante no setor público japonês, segundo a autora, é o princípio da equiparação salarial entre o setor público e as empresas privadas:

Fundamentado na idéia de que os salários dos servidores são pagos pelos tributos, que variam de acordo com os resultados da iniciativa privada. Dessa forma há, anualmente, um ajuste salarial no serviço público que deve acompanhar a variação dos salários recebidos pelos empregados de empresas privadas (KOGA, 2007, p.101).

No Irã, as organizações públicas são mais preocupadas com temas relacionados à gestão de recursos humanos do que a maioria das pequenas e médias empresas, que caracterizam-se pela gestão familiar e que não dependem de políticas formais de recursos humanos para sua gestão, e apesar disso, a GRH no setor público iraniano ainda está na fase de gestão de pessoal, sendo dada pouca atenção à eficiência organizacional, conforme observa-se nas práticas destacadas no quadro 17 o desequilíbrio entre os aspectos sociais e organizacionais no setor público Iraniano (YEGANEH; SU, 2008).

De acordo com Verma e Dewe (2008), o Governo Britânico também mostrou interesse na valorização dos recursos humanos e em 2003 o Departamento de Comércio e Indústria criou uma força tarefa para influenciar as organizações a apresentarem um relatório sobre o desempenho da área em quatro indicadores: (a) dimensão; (b) composição da força de trabalho; (c) emprego de práticas de motivação, formação e desenvolvimento de pessoal; (d)

remuneração. Segundo os autores, o governo inglês acredita que a competência e o empenho dos trabalhadores são importantes para a criação de valor para as organizações públicas.

<i>Prática</i>	<i>Características</i>
Seleção	Os gestores públicos entrevistados pelos autores acreditavam que o processo de seleção de muitas organizações iranianas é baseado em relações pessoais e nepotismo, em vez de competência profissional.
Promoção	Em grandes organizações públicas Iranianas os critérios de promoção não são claramente definidos. As promoções são baseadas em uma ampla gama de comportamentos ou critérios implícitos, que não estão relacionados com o desempenho ou as capacidades profissionais.
Remuneração	A política de remuneração na maioria das grandes organizações iranianas não é relacionada com a produtividade e, portanto, não criam razões suficientes para motivar os trabalhadores e o principal critério para aumentos salariais e promoção é a antiguidade. Os gestores públicos entrevistados consideram a antiguidade uma norma importante na determinação da remuneração e da promoção, de modo que, a estrutura do sistema de recompensa na maioria das organizações públicas do Irã é hierárquica. Existe grande diferença na remuneração entre pessoas que trabalham no topo e aquelas que trabalham em níveis operacionais.
Benefícios	A política de remuneração pode incluir um pacote de benefícios como, prêmios, subsídios, uniformes, serviços de alimentação, alojamento e assistência à creche.
Treinamento	Os programas de treinamento buscam trabalhar o comportamento dos empregados e não sua produtividade. Enquanto a maioria das organizações iranianas reconhecem a importância de programas de formação e desenvolvimento, os gestores públicos alegam não ter tempo suficiente para o planejamento e execução dessas atividades.
Avaliação de desempenho	Em culturas como a do Irã, as pessoas atribuem demasiada importância às relações interpessoais e um <i>feedback</i> negativo pode trazer problemas tanto para o gerente como para o funcionário. A maioria dos gerentes prefere a confidencialidade das avaliações de desempenho para evitar problemas, devido à supervalorização do lado comportamental nas relações trabalhistas, e também pelo forte fator cultural dos iranianos, que estão ligados a valores e não a resultados.

Quadro 17: Características das Práticas de Recursos Humanos no Setor Público Iraniano

Fonte: Adaptado de Yeganeh e Su (2008)

Truss (2008) analisou as práticas de recursos humanos em seis organizações públicas do Reino Unido, com objetivo de verificar se atuavam com modelos próximos as práticas do setor privado, com orientação estratégica. Foram realizadas 143 entrevistas com diversos profissionais de RH dos vários escalões funcionais. Através da pesquisa, o autor concluiu que, as organizações públicas britânicas estão mudando o papel da área, principalmente, na complexidade, na contribuição e exercendo um papel estratégico, pró-ativo e intervencionista, mas, sugere que os resultados não podem ser generalizados, pois tais práticas estão sendo adotadas, com adaptações e realizadas em conjunto com as práticas tradicionais da função de recursos humanos.

No Estado de Michigan, as pressões legais, políticas e tecnológicas, além da pressão pela adoção de um sistema avançado de informações de RH, por parte dos profissionais de recursos humanos que passaram a exercer um papel consultivo, ajudaram a impulsionar as melhorias nas práticas, a fim de atingir a eficiência e eficácia (MOTHERSELL et al., 2008). Os autores verificam que o Estado de Michigan atua nas ações de recursos humanos, por meio

de um programa que visa desenvolver os gestores, tendo como objetivo aumentar a eficácia das práticas e serviços de recursos humanos, promovendo uma abordagem consultiva, além de desenvolver os recursos humanos como um parceiro estratégico das organizações e atuando como agentes de mudanças na gestão das agências governamentais, com isso, criando a capacidade de incorporar as melhores práticas de RH das organizações de Michigan. As principais ações do programa foram: desenvolvimento de processos mais consistentes, comunicação e colaboração entre as áreas de recursos humanos de diferentes órgãos, parcerias estratégicas de negócios com a gestão de linha, gestão da formação e progressão na carreira, conhecimento das melhores práticas. A partir destas ações nasceu, no Estado de Michigan, a Academia de Formação e Desenvolvimento de Recursos Humanos, para fomentar as organizações estaduais com profissionais capacitados, atuando estrategicamente e suprimindo as áreas mais carentes do governo.

Todas estas iniciativas nos setores públicos na Inglaterra, Irã, Japão, China, Estados Unidos, Irlanda, Nova Zelândia e África do Sul, destacadas no quadro 18, evidenciam a evolução da gestão de recursos humanos no setor público, adotando uma gestão gerencial e profissionalizada, conforme argumentos de Fairbrother (1996), Boyne, Jenkins e Poole (1999), Willians (2004), Lavelle (2006), entre outros.

<i>Autores</i>	<i>Evidências Empíricas</i>	<i>País</i>
Selden, Ingraham e Jacobson (2001)	Destacam o sistema de avaliação de desempenho do Estado Americano de New Jersey.	Estados Unidos
Chow (2004)	Destaca as reformas das organizações públicas de Hong Kong, reflexo da concentração de multinacionais, o que facilitou a adoção das melhores práticas em RH.	China
Lavelle (2006)	Destaca as práticas na Irlanda e na Nova Zelândia, que inovaram a progressão funcional para altos níveis gerenciais; E na África do Sul, a dificuldade das organizações públicas na retenção de pessoas.	Irlanda, Nova Zelândia e África do Sul
Koga (2007)	Destaca a reforma e as características das organizações públicas japonesas.	Japão
Yeganeh e Su (2008)	As organizações públicas são mais preocupadas com a GRH, apesar disso, apresentam foco nas rotinas administrativas.	Irã
Verma e Dewe (2008),	Valorização da GRH através da criação de uma força tarefa para desenvolver ações que criem valor para as organizações públicas britânicas.	Inglaterra
Truss (2008)	Analizou as práticas de RH em seis organizações públicas do país, a fim de verificar se atuavam com modelos próximos as práticas de setor privado.	Reino Unido
Mothersell et al. (2008)	Apresentaram as mudanças na gestão de recursos humanos no Estado de Michigan, a partir pressões internas e externas.	Estados Unidos

Quadro 18: Evidências Empíricas da Gestão de Recursos Humanos no Setor Público Internacional

2.6 - GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UNIVERSIDADES

A universidade surgiu no final do século XI na Europa com a expansão as cidades, maior divisão do trabalho e a formação de um espaço cultural comum a toda a cristandade, criaram uma nova paisagem intelectual propícia à formação institucionalizada em vários campos do conhecimento. A primeira universidade foi criada em Bolonha (Itália), em 1088. Logo depois, foram fundadas as universidades de Paris (França) e Oxford (Inglaterra). O Brasil, descoberto mais de quatrocentos anos após a Universidade de Bolonha ter sido fundada, ainda precisou esperar quase outro tanto para dar o passo inicial. A primeira universidade surgiu em 1827, em Olinda, Pernambuco, enquanto que em São Paulo a Faculdade de Direito (1827) e de Medicina (1913) foram às sementes para um desenvolvimento que não mais parou (MIGLIAVACCA, 2001, p.01).

As organizações universitárias caracterizam-se pela indissociabilidade de suas atividades-fins: ensino, pesquisa e extensão, além de possuírem autonomia didático-científica, administrativa, de gestão financeira e patrimonial (FREITAS, 2002). Rizzati (2002, p.122) define as atividades fins das organizações universitárias:

Considera-se ensino como sendo a transmissão de conhecimentos. A pesquisa tem a função de cultivar a atividade científica, através de um processo contínuo de realimentação dos conhecimentos. À extensão cabe o papel de estender à comunidade, sob a forma de cursos e serviços, as atividades de ensino e pesquisa que lhe são inerentes.

A universidade é um tipo de organização distinta de todas as outras. Difere-se de uma indústria que produz bens, distingue-se de um comércio varejista que vende esses bens e de qualquer outra organização porque não visa retornos financeiros. Seu principal produto, se assim pode-se dizer, é a criação e transmissão do conhecimento. Exercem um importante papel na mudança sócio-econômica e no desenvolvimento da sociedade, ajudando a criar novas organizações, disseminando valores culturais e contribuindo para a formação e socialização pessoal (TÜRK, 2008).

A organização “universidade” é uma instituição de serviços múltiplos, em constante crescimento, que deve ser considerada como instituição voltada à produção de ciência, técnica e cultura geral (SUCUPIRA, 1968 *apud* RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004), sendo o mais alto órgão de aprendizagem (ROKNUZZAMAN, 2007) e “representam um segmento importante no contexto econômico e social, com papel preponderante de gerar e disseminar conhecimento para contribuir com o desenvolvimento de cidadãos capacitados para recriar uma realidade organizacional mais competitiva” (HANASHIRO; NASSIF; TEIXEIRA, 2003, p.64).

Diante das pressões políticas e sociais ao longo do século, a universidade é uma das poucas organizações que manteve seus valores estáveis, porém, manter um equilíbrio entre os

objetivos tradicionais das universidades e demandas contemporâneas é vital para a sustentabilidade social (MCINNIS, 1998).

Mas, será que as universidades públicas devem ser geridas como foram concebidas, não considerando novos paradigmas em sua gestão, como a Nova Gestão Pública? Para responder as alterações e a uma variedade de influências, tanto internas como externas, as universidades precisam fortalecer a função da gestão de pessoas (MACKAY, 1995), profissionalizando a administração (HOLMES; MCELWEE, 1995), incorporando práticas semelhantes às adotadas pelas organizações privadas, mas precisam ser introduzidas com sensibilidade, principalmente, pela cultura de resistência das organizações públicas (WATSON; WATSON, 1999).

Essas evoluções sociais e tecnológicas que vem ocorrendo, além de afetar as organizações privadas, também impõem constantes desafios às organizações universitárias, que precisam se adequar às necessidades governamentais, ambientais e tecnológicas e também dos alunos, professores, funcionários e demais *stakeholders*, adotando modelos de gestão que promovam não só o suporte para o desenvolvimento dos clientes externos (alunos), mas também, dos clientes internos (funcionários e professores), dessa forma contribuindo para o desenvolvimento da missão social como um todo. Neste sentido, Ewing e Caruana (1999) comparam o trabalhador a um cliente interno, ou seja, é o primeiro mercado onde a organização deve investir para garantir bons resultados no relacionamento com os clientes externos.

As universidades apresentam algumas dificuldades na gestão, como uma estrutura dividida entre as atividades acadêmicas e administrativas, falhas na comunicação, processos administrativos burocratizados, resistência interna às mudanças, ações desintegradas e fragmentadas, impessoalidade nas suas inter-relações, além de decisões morosas, que comprometem o desempenho organizacional (FREITAS, 2002; RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004), adotam modelos burocráticos, excessivamente formalizados e centralizados, com baixa remuneração para funções tecno-científicas e de direção, com poucos incentivos à auto-realização, tendo dificuldades na retenção de pessoal qualificado (BRANDÃO; BASTOS, 1993).

De todas as crises enfrentadas pelas universidades, a mais recente é crise estrutural e de gestão que surge da incapacidade de adequação das universidades às rápidas transformações que estão ocorrendo, no Brasil e no mundo (FREITAS, 2002), e que exigem uma adequação às novas exigências do mundo contemporâneo.

As mudanças externas, ao longo das últimas décadas têm influenciado a gestão das universidades (MIDDLEHURST; ELTON, 1992) e caso não concedam abertura e espaço à nova realidade do mundo contemporâneo, evoluindo sua gestão, a tendência natural é a corrosão de seu relacionamento com a sociedade, tendo como consequência a geração de crises institucionais (COLOSSI; BERNARDES, 2008), resultando na diminuição da qualidade de seus serviços. Assim, investimentos em tecnologia da informação e valorização do fator humano são fatores essenciais para as universidades contemporâneas (BERNARDES, 2006), além da revisão das estruturas organizacionais, evitará desarranjos institucionais e permitirá ações mais eficazes e efetivas, que refletirá na melhoria dos resultados (FREITAS, 2002).

As mudanças que vem impactando as organizações, também afetam as organizações universitárias que, devido aos fatores contextuais, exigem uma nova forma de administração (COLOSSI, 1999) com características inovadoras de comunicação, participação e flexibilidade, promovendo a motivação e o engajamento de funcionários e professores com os objetivos. Além dessas mudanças, para garantir a qualidade nas atividades fins, as organizações precisam adotar uma gestão de recursos humanos com orientação *soft*, orientado-se na busca pelo comprometimento dos funcionários (HOLMES; MCELWEE, 1995). Apesar das diferenças na gestão de organizações públicas e privadas, as organizações públicas universitárias devem ser administradas visando à melhoria contínua dos processos organizacionais, buscando apresentar resultados sustentáveis em termos de qualidade perante seus públicos. Para que isso aconteça, é necessário a incorporação de práticas gerenciais semelhantes às aplicadas na área privada, deixando de lado o empirismo e profissionalizando os gestores universitários.

Monção (2002 *apud* RIZZATI; RIZZATI JR.) argumenta que as mudanças que tem ocorrido em outros tipos de organizações, também começa a influenciar as universidades, para que apresentem melhores resultados, tanto em termos de redução de custos como também, na geração de uma massa de alunos preparados para enfrentar o competitivo mercado de trabalho.

Mackay (1995) destaca que está ocorrendo inúmeras iniciativas nos últimos anos para modificar a gestão das universidades, dando maior destaque para a área de RH, por meio do aumento do espaço de atuação e da credibilidade, mas, apesar de todas as mudanças e a incorporação de práticas oriundas do setor privado nas organizações públicas, Mcinnis (1998) ressalta que não existem modelos prontos do mundo empresarial para serem aplicados na gestão universitária. O que se deve entender, é que para obter melhores resultados,

principalmente, na gestão de pessoas, as organizações universitárias devem ser administradas de maneira similar as organizações privadas, buscando a profissionalização do corpo gerencial e adotando práticas que contribuam para o desenvolvimento das pessoas, mas nunca se esquecendo das especificidades da organização pública.

Para Rizzati (2002), as políticas de recursos humanos em universidades apresentam características complexas e de grande abrangência, pois, exige atenção especial para três categorias funcionais: docentes, pesquisadores e funcionários técnicos administrativos, grupos que garantem o funcionamento e o alcance dos objetivos organizacionais, que segundo Grillo (1996), apresenta valor incalculável para essas organizações.

Toh, Morgeson, Campion (2008) destacam que quando as organizações valorizam o fator humano, as pessoas passam a orientar-se para a organização, estando mais comprometidas com um relacionamento de longo prazo, através do desenvolvimento profissional e da carreira, nesta situação as organizações precisam recompensar os esforços dos funcionários e da equipe, retribuindo os conhecimentos e competências, por meio de incentivos e recompensas justas e equitativas.

Um dos grandes problemas nas universidades brasileiras é qualificação de seus dirigentes (VAHL, 1992 *apud* RIZZATI; RIZZATI JUNIOR, 2004), onde a escolha para os cargos diretivos naturalmente recaem sobre docentes e técnicos administrativos, porém não existe preparação técnica profissional específica para gestão universitária, como também não existe nenhum mecanismo de acesso aberto às posições diretivas nas universidades. A função de gestor de RH é relativamente recente, sendo crescente nos últimos anos a importância desse profissional, como também, exerce papel fundamental para a gestão universitária (MACKAY, 1995). O autor destaca ainda que, apesar de 70% dos orçamentos das universidades serem destinados ao custeio da folha de pagamento, a função de recursos humanos ainda está subdesenvolvida nas organizações universitárias. Apesar de grande parte de seu orçamento ser destinado para o custeio da folha de pagamento, Mcinnis (1998) afirma que, mesmo sendo organizações complexas para alcançarem o sucesso da missão institucional, necessitam de uma expansão no quadro de “especialistas de pessoal” como também existe a necessidade do pessoal “acadêmico” ser flexível e adaptável às mudanças externas.

Inclusive no setor empresarial, a GRH ainda encontra-se em fase de transição, sendo que a função tradicional da GRH (ou seja, a função técnica e operacional) é mais comum nas empresas do que a gestão estratégica de RH, que compreendem conceitos e práticas mais recentes (CHEW; SHARMA, 2005). No contexto universitário, considera-se que as funções

técnicas, referem-se à administração das rotinas legais e a gestão estratégica refere-se às ações de desenvolvimento de pessoal, a integração das práticas de recursos humanos à missão institucional, à participação da gestão de RH nas decisões da organização e a consideração de fatores externos na formulação das políticas organizacionais.

Grillo (1996) destaca algumas práticas consideradas fundamentais que devem integrar as políticas de recursos humanos das universidades, tais como: recrutamento, carreira, incentivo, aperfeiçoamento, desempenho e participação. Neste sentido, Bernardes (2003, p.3) destaca que o maior investimento em recursos de uma universidade deveria ser nas pessoas: “considerando como insumo básico a inteligência, que ao mesmo tempo é a matéria prima e o instrumento da produção intelectual, em nenhuma organização o fator humano é tão importante, como nas organizações universitárias.” Para o autor, o grande desafio em que os gestores universitários enfrentam é garantir meios e recursos necessários para investir na gestão de pessoas de forma permanente, tanto na capacitação para o desenvolvimento, nas condições de trabalho e também na avaliação institucional.

Quando a universidade apresenta limitações nos recursos financeiros, por exemplo, e um funcionário apresenta um desempenho excelente, contribuindo para melhoria dos resultados, a universidade deve reconhecer e recompensá-lo, não necessariamente com dinheiro, mas com promoções, novas oportunidades, concessão de bolsas de estudo (KHORY; ANALOUI, 2004). A partir do pressuposto de que seu principal objetivo é a produção e a disseminação de conhecimento, seus maiores investimentos deveriam ser em pesquisas e em recursos humanos (ELENA, 2004 *apud* RAMIREZ; LOUDUY; ROJAS, 2007).

O alto escalão das universidades é responsável por criar condições para um bom clima organizacional e para um desempenho eficaz, sendo que deveriam identificar a missão e comunicá-la a todos, além de promover investimentos em formação dos gestores universitários, por meio da ênfase na importância dos objetivos, da avaliação de desempenho, no desenvolvimento de habilidades interpessoais, *feedbacks*, promovendo formas de reconhecimento pelo bom desempenho (KHORY, ANALOUI, 2004), a fim de desenvolver uma visão gerencial voltada aos objetivos universitários.

Ramirez, Lorduy e Rojas (2007) destacam que um bom caminho para melhorar a gestão e a transparência nas universidades é por meio da identificação, medição, gerenciamento e disseminação de conhecimento, ou seja, através da gestão de capital intelectual das pessoas.

Na medida em que as práticas do setor privado forem inseridas nas universidades, pode-se prever a evolução, melhorias na gestão (MACKAY, 1995, p.46) e nos resultados. Essa

adequação coloca a GRH, segundo o autor, no “seio da universidade que poderia agir como uma fonte de novas ideias no nível dos quadros superiores. É interessante, por isso, que muitos destes chefes de pessoal estejam dispostos a considerar a introdução de (adaptadas) práticas do setor privado nas universidades”.

As organizações universitárias encontram-se numa dicotomia: preservar seus valores e características que foram se cristalizando ao longo do tempo ou, em contrapartida, abrir espaço para as mudanças contextuais que se impõem as organizações atualmente. Em outros termos, significa que a organização universitária, que adota modelos burocratizados, centralizados e excessivamente formalizados (BRANDÃO; BASTOS, 1993), características típicas da administração pública tradicional, precisa modificar sua gestão administrativa, incorporando questões relacionadas à tecnologia, adotando novos arranjos organizacionais e principalmente, concebendo uma área de recursos humanos que além de atender os requisitos legais, esteja integrada com os objetivos institucionais, apresentando uma política de gestão de pessoas que desenvolva práticas que respondam as constantes mudanças, como a prática de reconhecimento não financeiro citado por Khory e Analoui (2004) e portais e-RH visando melhorar o relacionamento e entrega de serviços aos funcionários, por exemplo, e que tende a refletir em funcionários comprometidos e engajados com a missão institucional, que teoricamente, proporcionará melhores resultados para a organização universitária, como melhoria nos serviços e no atendimento prestado pelas áreas que realizam atividades-meio, bem como alunos que atendam as necessidades do mercado de trabalho, por meio da atuação dos professores.

2.6.1 - EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UNIVERSIDADES BRASILEIRAS

Nesta seção relacionam-se algumas experiências empíricas identificadas na literatura em relação à gestão de recursos humanos em universidades brasileiras.

Colossi et al. (1997) realizaram um estudo junto a cinco universidades que compõem o Sistema Fundacional de Santa Catarina, Universidade Regional de Blumenau (FURB), Universidade Sul de Santa Catarina (UNISUL), Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), Universidade de Joinville (UNIVILLE) e Universidade Oeste de Santa Catarina (UNOESC), com o objetivo de identificar as políticas de gestão de recursos humanos, especificamente, sobre as práticas funcionais: recrutamento, seleção, integração, planejamento de pessoal,

avaliação de desempenho, remuneração, benefícios, higiene e segurança, motivação, treinamento e desenvolvimento e sistemas de informações de RH. Os principais resultados são destacados no quadro 19.

<i>Prática</i>	<i>Características das universidades</i>
Recrutamento	Utilizam jornais, cartazes, editais e informam outras instituições;
Carreira	Uma universidade inovou na gestão de carreiras: para funcionários técnicos administrativos que concluem cursos “ <i>strictu sensu</i> ”, são automaticamente promovidos para a função de docente;
Integração	Algumas universidades adotam ações como: recepção pelos reitores e dirigentes, palestras, vídeos e visitas aos <i>campus</i> ;
Remuneração	As universidades adotam a análise e descrição de cargos, que sustenta o plano de carreira. Algumas instituições estão reestruturando o plano de carreira atual, adotando ações que estimulem o desenvolvimento das pessoas. A política de remuneração, na maioria das universidades pesquisadas buscam equiparar os padrões salariais com os padrões praticados por outras organizações de ensino superior do estado de Santa Catarina;
Benefícios	Com exceção de uma organização estudada, todas possuem política de benefícios sociais, como: subsídio parcial a plano de assistência médica privada, previdência complementar, vale refeição, descontos em mensalidades escolares e até gratuidade para funcionários e seus dependentes;
Treinamento	Apenas duas das universidades pesquisadas reservam um percentual do orçamento para o desenvolvimento de programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento;
Desenvolvimento	Enquanto algumas universidades possuem um planejamento formal das práticas de desenvolvimento de recursos humanos, outras agem de acordo com as necessidades imediatas;
Controle	“em duas universidades, o controle é feito pelos gestores de cada área, pois não possuem uma área específica de administração de recursos humanos” (p.40).

Quadro 19: As práticas de Recursos Humanos de Universidades Catarinenses.

Fonte: Adaptado de Colossi et al. (1997).

O departamento de recursos humanos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 1999, adotou um programa de desenvolvimento tendo como objetivo implantar inovações na estrutura e nas práticas da área recursos humanos, a qual era caracterizada por uma estrutura funcional burocrática, com divisão do trabalho, centralização das decisões nos gestores e uma política de RH que priorizava, por exemplo, treinamentos com foco nas questões operacionais de curto prazo, inibindo o desenvolvimento de políticas voltadas para a capacitação (CONCURSO, 2000). Os principais pontos do projeto inovador, implantado na UFSC, tinham como objetivo a simplificação das rotinas da área de recursos humanos, diminuição do número de processos em tramitação, agilização nas decisões, nova concepção do trabalho através do compartilhamento da visão global da GRH, valorização dos servidores/autonomia para decisão, nova política de capacitação voltada para programas de educação permanente. Os principais resultados alcançados pela área de recursos humanos da UFSC são divididos em dois grupos e destacados no quadro 20.

<i>Principais Mudanças Organizacionais</i>	
<i>Processos Administrativos</i>	<i>Práticas de Recursos Humanos</i>
Proporcionaram agilidade na rotina operacional, no processo de tomada de decisão, na melhoria no atendimento e maior autonomia para os servidores da área de recursos humanos;	O Departamento de Recursos Humanos passou a valorizar os servidores, através da revisão das práticas de treinamento e de desenvolvimento, onde foram instituídos vários programas, como o programa de educação permanente, programa de gestão universitária (atualização, especialização e mestrado, que estava em implantação na época), programa de preparação para vestibulares, programa de apoio aos estudos de idiomas, programa de acompanhamento dos servidores (Premiado no 2º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal - 1997), programa de preparação para aposentadoria, programa de valorização dos aposentados e pensionistas, além do incentivo a participação em congressos, seminários e <i>workshops</i> , através de critérios transparentes, divulgados a toda comunidade universitária.

Quadro 20: Principais Mudanças na Gestão de Recursos Humanos da UFSC, em 1999.

Fonte: Adaptado de Concurso (2000).

Apesar das inovações, Bernardes (2003, p.3), em uma pesquisa realizada junto aos servidores da mesma universidade (UFSC), verificou que as políticas de recursos humanos desenvolvidas “não conseguem contemplar/acompanhar a evolução das pessoas em relação aos seus objetivos pessoais e profissionais, porque fica amarrada às determinações impostas pelo Governo Federal Brasileiro”, observando também um descontentamento dos gestores universitários, em relação à política apresentada pela UFSC aos servidores técnicos administrativos.

Apesar disso, Bernardes constatou que os servidores têm acesso a diferentes níveis de formação, que vão desde o ensino fundamental até o pós-doutorado, incluindo programas específicos de capacitação e participação em eventos. Porém, segundo o autor, é necessária uma avaliação profunda para verificar se a qualificação do servidor proporcionará de fato, melhorias nas atividades da instituição. Outro problema constatado pelo autor, é que não existe nenhum programa para preparar pessoas para assumir posições de chefias. “Em muitas chefias as pessoas passam uma para outra através de osmose porque não possuímos um sistema de transição, de treinamento ou capacitação e aperfeiçoamento para as chefias específicas. O servidor para exercer cargo de chefia deveria passar por cursos, em módulos, onde ele absorveria todas as metodologias para cada cargo em específico” disse um entrevistado para Bernardes (2003, p.10).

Saraiva e Capelão (2000, p.8) realizaram um estudo com trinta funcionários da Universidade Federal de Minas Gerais a fim de analisar as variáveis eficiência e inovação, através de ferramentas mercadológicas, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados, concluíram que:

Os funcionários públicos percebem a necessidade de modificação da maneira pela qual as atividades vêm sendo desempenhadas, bem como de maior aproximação com o mercado e maior agilidade na resposta às mudanças ambientais; mesmo assim, manifestam-se de forma negativa quando o assunto modificação/inação é tocado, deixando claro que mudar é preciso, mas “não muito”, nem de forma radical.

Mendes (2001, p.84) realizou um estudo sobre as práticas de recursos humanos e suas influências nas estratégias da Universidade Estadual do Maranhão (UEMA) e constatou que não existe “um trabalho direcionado especificamente ao pessoal administrativo”, as ações voltadas para esses servidores são realizadas de forma esporádica. No estudo, identificou que, “mesmo não existindo uma área de Recursos Humanos” observou algumas práticas de RH (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, plano de cargos, salários e carreira, treinamento e desenvolvimento, relações trabalhistas e benefícios), apesar da desintegração com as políticas organizacionais, conseguiram obter resultados significativos com as práticas de gestão de pessoas na UEMA.

Em uma pesquisa realizada junto a três universidades de Minas Gerais (Universidade Federal de Uberlândia - UFU, Centro Universitário do Triângulo - UNIT e Universidade de Uberaba – UNIUBE), Silveira (2002) constatou que as ações da área de recursos humanos são desenvolvidas e orientadas com maior intensidade para funcionários técnicos administrativos em detrimento ao corpo docente.

Hanashiro, Nassif e Teixeira (2003, p.71) realizaram um estudo em organizações universitárias particulares de São Paulo e constataram que os docentes e funcionários pouco participam das questões estratégicas da universidade, de modo que, a gestão de recursos humanos é desempenhada na maioria dessas instituições pelos proprietários de maneira informal, “com aplicação situacional, revelando-se como um instrumento de controle e dominação”, sendo que, essa área segundo os autores, “deveria ser exercida preponderantemente pelos gestores (diretores de faculdades, por exemplo) na busca de um conhecimento das necessidades reais dos funcionários, [...], adotando práticas que estimulem a contribuição com os objetivos da instituição”. Neste sentido, apesar de existir um diretor em cada unidade e um dirigente máximo que é o reitor, nas universidades públicas as decisões relacionadas a gestão de recursos humanos de âmbito central, como planos de carreira, avaliação de desempenho, reajustes de benefícios, por exemplo, são tomadas por comissões ou órgãos formados com representantes dos funcionários técnicos administrativos e dos docentes, que foram designados por meio de eleição junto aos seus pares, como também alguns são indicados por dirigentes universitários. Ou seja, nas organizações universitárias

públicas, tanto decisões que afetem o ensino, a pesquisa e extensão, como a política de gestão de pessoas são compartilhadas entre os representantes eleitos e a alta cúpula universitária.

O Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH), da Universidade Federal Fluminense (UFF), entre os anos 1999-2002 adotou algumas premissas para orientar as ações sobre gestão de pessoas (Quadro 21), que, teoricamente, coloca a UFF dentro do contexto da valorização do fator humano (ANDRADE; SANTOS, 2004).

<i>Política</i>	<i>Premissa</i>
Política de sistema de trabalho	A Instituição deve possuir estrutura e organização do trabalho que tornem possível aos servidores o exercício de poder e liberdade de decisão de modo a proporcionar flexibilidade e agilidade no processo de resposta aos requisitos mutáveis da sociedade.
Política de adequação da força de trabalho	A Instituição deve manter a adequação de seu quadro de servidores com a necessidade dos exercícios das competências essenciais da organização, evitando o excesso ou falta de pessoal, observando a coerência existente entre os perfis profissionais dos servidores e a natureza das atividades realizadas.
Política de educação, treinamento e desenvolvimento	Proporcionar educação, treinamento e desenvolvimento a todos os servidores de modo estruturado e orientado objetivando atender aos principais planos e às reais necessidades da organização, incluindo o desenvolvimento do conhecimento e da capacitação.
Política de bem-estar e satisfação dos servidores	A Instituição deve se preocupar, construir e manter permanentemente um ambiente e clima de trabalho propício ao bem-estar, à motivação e à satisfação de todos os servidores, por meio de sistemática própria.

Quadro 21: As Políticas de Gestão de Recursos humanos da Universidade Federal Fluminense em 1999.

Fonte: Adaptado de Andrade e Santos (2004).

As universidades públicas brasileiras, a partir das evidências empíricas (Quadro 22) destacadas nesta seção, apesar das limitações na legislação, e talvez por uma cultura típica da administração pública burocrática, conforme destacou Saraiva e Capelão (2000), estão conseguindo obter resultados satisfatórios por meio da gestão de recursos humanos como na UEMA, apesar da desintegração com as estratégias organizacionais, na UFSC, através da revisão dos procedimentos administrativos e da adoção de prática de valorização, como oportunidade de formação e capacitação dentro da própria universidade, e na UFF, pelas premissas que orientam a gestão pessoas. Essas características apresentadas, demonstram que, mesmo com as dificuldades, é possível desenvolver uma gestão de recursos humanos mais “humana”, a partir de uma perspectiva sistêmica, de modo que a organização universitária começa a perceber que, além de atender a sociedade promovendo um ensino de qualidade, na busca da excelência em suas pesquisas e no atendimento comunitário por meio de seus projetos, precisa também adotar e implementar ações internamente a fim de valorizar “seus

clientes” internos. Neste sentido, nota-se a importância da gestão de recursos humanos alinhada ao foco organizacional.

<i>Autores</i>	<i>Evidências Empíricas</i>	<i>Universidades pesquisadas</i>
Colossi et al. (1997)	Realizaram um estudo junto a cinco universidades do Estado de Santa Catarina, com o objetivo de identificar as políticas de gestão de recursos humanos;	FURB, UNISUL, UNIVALI, UNIVILLE e UNOESC
Concurso (2000)	Demonstrou as inovações na estrutura e nas práticas de recursos humanos da universidade, a fim de valorizar os servidores universitários;	UFSC
Saraiva e Capelão (200)	Entrevistaram trinta funcionários a fim de analisar as variáveis eficiência e inovação, através de ferramentas mercadológicas, visando a melhoria da qualidade dos serviços prestados pela universidade.	UFMG
Mendes (2001)	Realizou um estudo sobre as práticas de recursos humanos e sua influência nas estratégias da universidade.	UEMA
Silveira (2002)	Analisou a gestão de recursos humanos em três universidades Mineiras e observou que a área desenvolve suas ações, especialmente, para os funcionários técnicos administrativos;	UFU, UNIUBE e UNIT
Bernardes (2003)	O autor apresentou algumas dificuldades na gestão de recursos humanos na universidade, em razão da Legislação Federal, como a falta de programas de sucessão. Também demonstrou a oportunidade que a universidade oferece para o servidor desenvolver-se, através de alguns programas específicos e acesso a diferentes níveis de educação formal;	UFSC
Hanashiro, Nassif e Teixeira (2003)	Apresentaram as características da gestão de recursos humanos em universidades particulares do Estado de São Paulo.	Universidades particulares do Estado de SP
Andrade e Santos (2004)	Apresentou as premissas que orientam a gestão de recursos humanos na universidade, que teoricamente coloca a universidade no contexto da valorização do fator humano.	UFF

Quadro 22: Evidências Empíricas da Gestão de Recursos Humanos em Universidades Brasileiras

2.6.2 - EVIDÊNCIAS EMPÍRICAS DA GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS EM UNIVERSIDADES INTERNACIONAIS

Nesta seção destacam-se algumas experiências empíricas identificadas na literatura em relação à gestão de recursos humanos em universidades internacionais.

Mackay (1995) realizou uma pesquisa junto a gestores de recursos humanos em 23 universidades do norte da Inglaterra, tendo como principal objetivo verificar as mudanças que estão ocorrendo na área de recursos humanos dentro do ambiente universitário, constatou que

os gestores de RH estão buscando um papel mais ativo na gestão das universidades, apesar dessa evolução, observou que alguns gestores de recursos humanos, principalmente os mais antigos e com maior “tempo de casa”, apresentam certo “ceticismo quanto a GRH, manifestando considerável antipatia com o próprio termo e cinismo sobre a nova etiqueta” (p.49) nas organizações públicas universitárias.

Na Cisjordânia, a imprevisibilidade dos fatores culturais, políticos e econômicos, junto com a constante falta de recursos são os principais fatores que prejudicam as universidades públicas Palestinas (KHORY, ANALOUI, 2004). Porém, diante deste contexto novos conceitos começam a ser incorporados na gestão universitária, como o estudo realizado por Chesterman e Ross-Smith (2006) que pesquisaram o papel da mulher nos altos escalões das universidades australianas, entre novembro de 2001 e outubro de 2002, identificaram que as mulheres ingressaram mais tarde nas universidades, sendo que a ascensão profissional do sexo feminino ocorre de forma mais lenta, devido às questões familiares, sendo que mais de 30% dos cargos administrativos das universidades australianas são preenchidos por mulheres. Após ter entrevistado 81 pessoas em universidades australianas, os autores concluíram que a posição da mulher na gestão das universidades deve ser melhorada, desafiando a tradicional cultura universitária.

A Universidade Jaume I, na Espanha, estabeleceu um sistema de gestão estratégica universitária baseada no modelo *Balanced Scorecard* para facilitar a coordenação entre as diversas áreas acadêmicas e administrativas, visando manter o nível de atratividade para estudantes, professores e funcionários (RAMIREZ; LORDUY; ROJAS, 2007) e dentre alguns fatores que foram destacados como chave para o sucesso, está a questão da motivação dos funcionários docentes e não-docentes.

Wohlmuther (2008) realizou uma pesquisa em 20 unidades do *Manukau Institute of Technology* na Nova Zelândia, com objetivo de verificar a existências divisões (o autor denomina “fratura”) em termos de números, qualificações, condições contratuais e importância percebida dos papéis, entre docentes e pessoal administrativo (“aliados”), onde pode constatar que:

- no Instituto o trabalho está sendo realizado predominantemente pelas mulheres;
- no Instituto existem duas estruturas salariais, uma para os docentes e outra para o pessoal administrativo, sendo que grande parte dos funcionários são pagos através de uma destas duas estruturas, além disso, existe uma terceira estrutura, que remunera os altos cargos de gestão por meio de um sistema ligado aos valores de mercado;

- os “líderes acadêmicos” têm maior impacto no processo de planejamento estratégico do que os gestores de recursos humanos (“gerente de pessoal aliado”);
- no Instituto, o corpo docente é mais qualificado do que o pessoal administrativo, enquanto muitos docentes são mestres e doutores, para os funcionários essa qualificação é escassa, existindo um enorme distanciamento na formação das suas categorias;
- o “pessoal acadêmico” tem maiores salários, amplitudes salariais e também maiores oportunidades de desenvolvimento profissional.

González e Gidumal (2009) realizaram um estudo numa Universidade Estadual Espanhola, com o objetivo de analisar a gestão organizacional a partir das mudanças implementadas em 1998, com a adoção da Nova Gestão Pública. Segundo os autores, as principais mudanças ocorreram na reestruturação organizacional, adoção do planejamento estratégico, forte utilização da tecnologia da informação na gestão, gestão orientada para o cliente tanto nos procedimentos como nos objetivos organizacionais e racionalização das despesas, mas, a principal mudança foi à criação de uma organização, com recursos próprios da universidade, com autonomia própria para administrar as atividades relacionadas à tecnologia da informação e comunicação.

Nota-se nas evidências destacadas, como nas universidades brasileiras, que as universidades internacionais estão se adequando às mudanças contextuais, como nas universidades da Espanha, que estão adotando novos modelos de gestão como o *Balanced Scorecard* e a nova gestão pública, como nas australianas em relação à diversidade, e na Inglaterra, com os gestores de RH buscando ampliar seu poder de atuação. Pode-se perceber pelas poucas evidências empíricas nacionais e internacionais analisadas, em razão da dificuldade de se encontrar pesquisas nessa temática, que as universidades estão percebendo que a valorização do fator humano, tanto de docentes quanto dos técnicos administrativos, através da implementação de práticas estratégicas e inovadoras em gestão de recursos humanos, contribuem para o comprometimento organizacional e para a efetividade dos objetivos universitários, sendo questão fundamental para garantir a sustentabilidade da sua missão institucional, o investimento em recursos humanos e tecnológicos. Se as universidades não se atentarem para esses fatores, suas atividades de ensino, pesquisa e extensão poderão não ser, no futuro, eficientes.

3 - MATERIAIS E MÉTODOS DA PESQUISA

A partir do referencial teórico, identificaram-se as principais práticas de recursos humanos (Quadro 23), que dependendo da política organizacional em relação às pessoas, a orientação competitiva, mercadológica e produtiva em organizações privadas, do grau de integração com o maior objetivo institucional da organização pública, que é satisfação do cidadão, podem influenciar e determinar o grau de utilização e efetividade das práticas de RH, que podem ser enquadradas como funcionais, inovadoras e estratégicas.

Ressalta-se que a partir do paradigma do setor público que é a Nova Gestão Pública, que uma das suas características é a adoção de práticas similares as aplicadas pelas organizações privadas, utilizou-se da literatura sobre gestão de recursos humanos aplicadas às organizações privadas, em organizações públicas e universitárias, a fim de identificar as principais práticas citadas pelos autores no referencial teórico utilizado.

As práticas funcionais ou tradicionais, também chamadas de subsistemas de recursos humanos (COLOSSI et al., 1997), ou práticas técnicas (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997), observadas praticamente em todas as organizações que possuem área formal de recursos humanos, são consideradas práticas essenciais (GRILLO, 1996; BECKER et al., 1997), onde se destacam: recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração, benefícios e carreira.

Já no contexto da inovação enquadram-se práticas que apenas recentemente ganharam ênfase e começaram a ser utilizadas pelas organizações, como qualidade de vida no trabalho (BELOUT; DOLAN; SABA, 2001; FACCHINI, 2007; OSLAND; OSLAND, 2007), gestão da diversidade (BELOUT; DOLAN; SABA, 2001; SAGIE; WEISBERG, 2001; CHESTERMAN; ROSS-SMITH, 2006), responsabilidade social (OSLAND; OSLAND, 2007), como também práticas que facilitem o acesso à informação (ANDONOVA; ZULETA, 2007), o desenvolvimento de programas de informação (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997; BARAN et al., 2002; FACCHINI, 2007), promovendo melhorias na comunicação e descentralização das informações (TEIXEIRA; LOYOLA, 2006). Uma prática recente e que complementa os argumentos de Huselid, Jackson e Schuler (1997), Baran et al. (2002), Facchini (2007), Teixeira e Loyola (2006), não citada no conjunto de práticas pelos autores descritos no quadro 23, é o *e*-RH, que segundo Freitas e Jabbour (2009, p.7) é:

Uma ferramenta, ainda pouco explorada em todas suas possibilidades, baseado na tecnologia da informação, na qual se constitui num poderoso canal de comunicação interativo entre a área de recursos humanos e as pessoas, disponibilizando informações e serviços que atendam as necessidades e interesses dos funcionários [...].

A partir dos argumentos de Schuler e Jackson (1987), que destacaram a GRH no contexto da inovação, é importante o desenvolvimento de competências para serem utilizadas em novas posições da hierarquia organizacional e que, segundo Osland e Osland (2007), essas competências garantem que a organização tenha capacidade para enfrentar desafios futuros; sendo importante a valorização das competências pelas organizações (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA; MURITIBA, 2001). Neste contexto, reconhece-se a importância de programas e práticas de gestão por competências no contexto de inovação das práticas de RH nas organizações universitárias.

<i>Autores</i>	<i>Práticas de Recursos Humanos</i>
Fombrun, Tichy e Devana (1984)	Recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, recompensas e desenvolvimento, gestão participativa.
Hendry e Pettigrew (1986)	Planejamento de pessoal.
King (1995)	Desenvolvimento, avaliação de desempenho, benefícios, recompensas não financeiras, como reconhecimento e elogios, desenvolvimento de programas de informações aos funcionários, formação e capacitação, recompensas salariais e bônus.
Grillo (1996)	Recrutamento, carreira, incentivo, aperfeiçoamento, avaliação de desempenho e participação.
Huselid, Jackson, Schuler (1997)	Trabalho de equipe, baseado em desenhos flexíveis, capacitação, desenvolvimento, participação, <i>empowerment</i> , flexibilidade da força de trabalho, comunicação e desenvolvimento gerencial, além das práticas técnicas recrutamento, seleção, avaliação do desempenho, treinamento, remuneração e benefícios. .
Colossi et al. (1997)	Recrutamento, seleção, integração, planejamento de pessoal, avaliação de desempenho, integração, remuneração, carreira, benefícios, higiene e segurança, motivação, treinamento e desenvolvimento e sistemas de informações de RH.
Becker et al. (1997)	Recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, sistemas de compensação, desenvolvimento e atividades de formação.
Baker (1999)	Recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento, recompensas, avaliação.
Albuquerque, Oliveira e Muritiba (2001)	Valorização das competências, participação na estratégia, recrutamento e seleção, remuneração, programas de reconhecimento, treinamento e desenvolvimento, terceirização.
Belout, Dolan e Saba (2001)	Diversidade, horários flexíveis de trabalho, benefícios diferenciados para profissionais competentes, terceirização, qualidade de vida no trabalho.
Sagie e Weisberg (2001)	Gestão da diversidade cultural, gestão por objetivos, remuneração por desempenho, bônus, opções de ações e participação nos lucros, desenvolvimento, programas de capacitação, participação na tomada de decisões, enriquecimento do trabalho e carreira.
Baran et al. (2002)	Trabalho em equipe, seleção, capacitação, planejamento de carreira, avaliação de desempenho, motivação, compensação e comunicação.
Marconi (2003)	Recrutamento, capacitação, recompensas, avaliação de desempenho, planejamento de pessoal, certificação de competências, capacitação dos gestores públicos, avaliação de desempenho baseado equipe, pagamento de bônus vinculado ao alcance de resultados organizacionais, gestão de carreira.
Chow (2004)	Seleção, treinamento, avaliação de desempenho e compensação.
Khory e Analoui (2004)	Avaliação de desempenho, programas de reconhecimento e desenvolvimento gerencial.
Milkovich e Boudreau (2006)	Seleção, trabalho em equipe, treinamento, recompensas.

Continuação...

Teixeira e Loiola (2006)	Trabalho em equipe, treinamento, participação, comunicação e descentralização.
Chesterman e Ross-Smith (2006)	Gestão da diversidade.
Osland e Osland (2007)	Gestão por competências, qualidade de vida no trabalho e responsabilidade social;
Facchini (2007)	Remuneração, qualidade de vida no trabalho, comunicação, educação e desenvolvimento profissional, liderança e aconselhamento, programas de captação de talentos internos, gestão de clima organizacional, gestão de mudanças, gestão de times, gestão por competências e planos de sucessão, gestão de desempenho;
Koga (2007)	Seleção, compensação, capacitação, sistema de avaliação por desempenho, benefícios.
Andonova e Zuleta (2007)	Recompensas ligadas ao desempenho e participação nos lucros da empresa, acesso à informação e participação na tomada de decisão.
Toh, Morgeson e Campion (2008)	Gestão por competências.
Yeganeh e Su (2008)	Seleção, promoção, remuneração, benefícios, treinamento e avaliação de desempenho.
Mothersell et al.(2008)	Sistema avançado de informações de RH, programa de desenvolvimento de gestores, comunicação, parcerias estratégicas de negócios com a gestão de linha, gestão da formação e progressão na carreira.

Quadro 23: Principais práticas identificadas no referencial teórico.

Em relação à gestão estratégica, pressupõem-se duas linhas: a integração das práticas de recursos humanos com as estratégias organizacionais (BAKER, 1999; WORLAND; MANNING, 2005; TRUSS, 2008) e a participação da área de recursos humanos nas decisões organizacionais, como no planejamento estratégico (KING, 1995; PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007), como também em programas de mudança organizacional (LACOMBE; TONELLI, 2001), sendo que as estratégias de gestão de pessoas devem influenciar e ser influenciadas pelas estratégias organizacionais (SAMMARTINO, 2002), para efetivamente realmente serem consideradas estratégicas.

A partir da identificação das principais práticas de recursos humanos na literatura, definiu-se que as práticas que foram utilizadas nas pesquisas junto as universidades paulistas são as funcionais e algumas inovadoras, no contexto das organizações públicas, como gestão por competências, e-RH e qualidade de vida no trabalho (Figura 5), em razão da valorização do fator humano (KATRI, 1999; BECKER; HUSELID, 2006; FREITAS; JABBOUR, 2008), visto que estas práticas contribuem com a motivação e o comprometimento das pessoas com os objetivos organizacionais, e ainda refletem as mudanças externas, como tecnologia e as mudanças sociais, que levaram as organizações a refletir os modelos tradicionais de gestão, adotando práticas que melhorem os aspectos relacionados à organização do trabalho, como QVT e o e-RH.

Dentro do enfoque das práticas funcionais, por razão de serem consideradas práticas tradicionais em organizações que possuem área formal de recursos humanos, sendo as mais encontradas em organizações e universidades públicas, também foram as mais encontradas na literatura, a partir de alguns autores que pesquisam a temática gestão de pessoas em organizações universitárias (GRILLO, 1996; COLOSSI et al., 1997; MENDES, 2001; BERNARDES, 2003; KHORY; ANALOUI, 2004; ANDRADE; SANTOS, 2004).

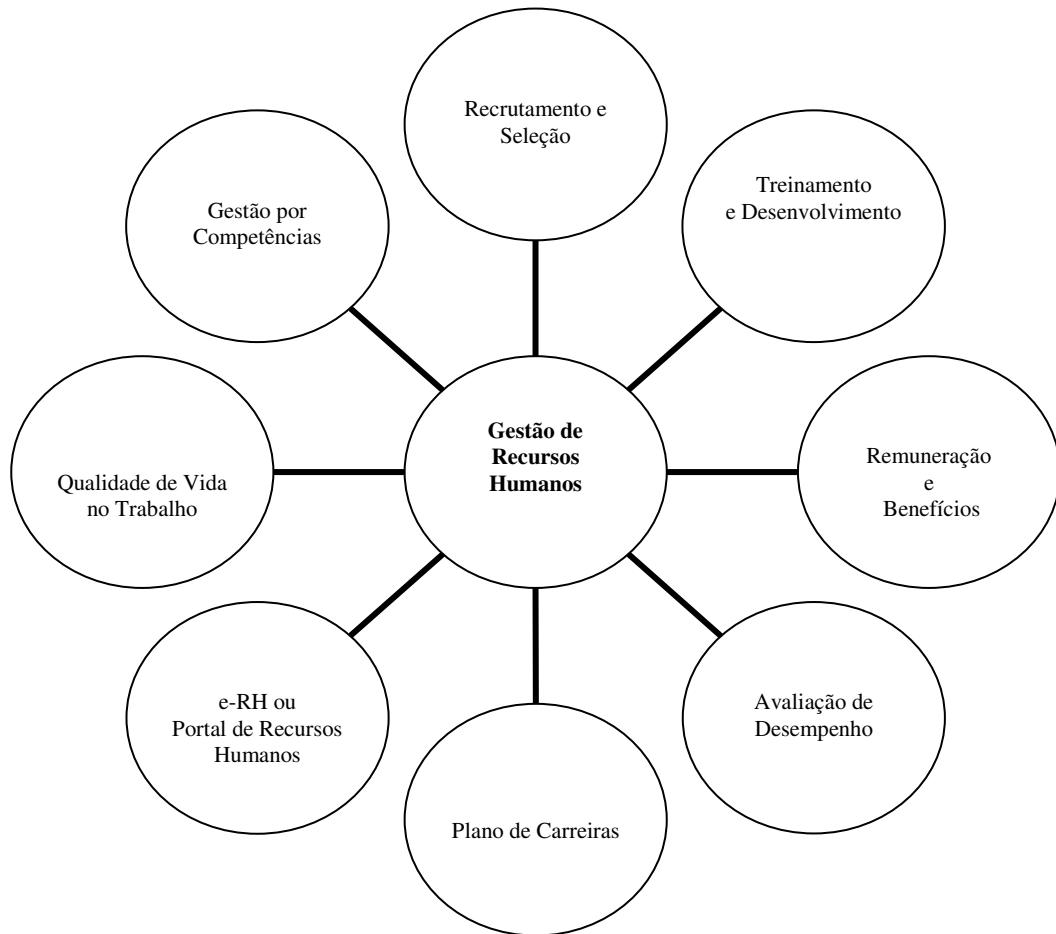


Figura 5: Práticas de recursos humanos estudadas na pesquisa.

3.1 – DENIFICAÇÃO CONSTITUTIVA E OPERACIONAL DAS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS ADOTADAS NA PESQUISA

3.1.1 – RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento e seleção são atividades indispensáveis para as organizações, apresentando “grande quantidade de instrumentos comprovados cientificamente, que proporcionam melhor qualidade e maior precisão a esses processos” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.63), que além de trazer novos funcionários, é o momento de selecionar

as pessoas certas, separando os não adequados antes de “entrarem pela porta, não depois” (DESSLER, 2003, p.106).

A contratação de novos funcionários é uma das estratégias principais para atingir o perfil ideal, quantitativo e qualitativo, de profissionais para composição dos quadros das organizações públicas, constituindo se na porta de entrada, muitas vezes permanente, no serviço público e por este motivo, tal processo deve ser realizado de forma muito precisa (MARCONI, 2003). É por meio do processo de recrutamento que a organização expõe o grau de profissionalismo em relação à gestão de pessoas e um processo de recrutamento mal conduzido projeta uma imagem negativa da organização e, diversamente, uma organização que é reconhecida como um bom lugar para trabalhar terá maior visibilidade e provavelmente maior número de candidatos (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002) e, conseqüentemente, maiores chances de escolher as pessoas mais adequadas para realização dos objetivos.

Santos (1973 *apud* LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p.66) define seleção de pessoal como:

Um processo pelo qual são escolhidas pessoas adaptadas à determinada ocupação ou esquema operacional. Nem sempre isso significa escolher candidatos que revelam aptidões ou capacidades em índices elevados. Em princípio, é a escolha dos candidatos com maior afinidade de expectativas e potencialidades com as expectativas e necessidades previstas para o cargo ou posição em processo de preenchimento. Isso significa aqueles que mais convêm a determinado plano de ação, pois em muitos casos escolhidos não são os mais talentosos e sim os mais adequados a uma função em uma situação predeterminada.

Selden, Ingraham e Jacobson (2001) destacam que o processo de seleção é uma das práticas mais críticas e complexas da GRH, sendo um dos principais objetivos identificar as pessoas com conhecimento, competências e habilidades necessárias para executar os serviços públicos.

3.1.2 – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

O ambiente dinâmico das organizações requer o desenvolvimento de ações voltadas à constante capacitação das pessoas, com o objetivo de torná-las mais eficazes naquilo que fazem (GIL, 1994) e a chamada área de T & D “foi criada com o intuito de que as pessoas da organização pudessem ser mais bem capacitadas a ocupar determinadas posições na organização e/ou desenvolver seu potencial na posição ocupada” (ARAÚJO, 2006B, p.92). De todas as práticas de recursos humanos, a gestão de treinamento e desenvolvimento é a mais importante para integrar as pessoas aos valores e objetivos organizacionais (ALBERT;

SILVERMAN, 1984), sendo que a prática de integração ou socialização organizacional representa uma oportunidade para as pessoas conhecerem melhor a organização que trabalharão (COLOSSI et al., 1997).

Borges-Andrade (2002) define treinamento como ação organizacional planejada de modo sistemático, que possibilita a aquisição de habilidades técnicas e comportamentais, contribuindo com a aquisição de conhecimento que possibilitam as pessoas a desempenhar funções atuais ou futuras.

Desenvolvimento de recursos humanos consiste numa série de atividades organizadas, realizadas dentro de um determinado tempo e destinadas a produzir mudanças comportamentais, através de ações de formação (aprendizagem presente – para o trabalho) e educação (aprendizagem futura – empregabilidade) (NADLER *apud* HARRIS, 1999, p.56), além de desenvolver nas pessoas habilidades mais amplas necessário ao melhor desempenho na função atual ou futura (BATEMAN; SNELL, 1998).

Também dentro do contexto da administração pública não é diferente. A capacitação, pelas estratégias de treinamento e desenvolvimento, também são componentes fundamentais no processo de busca do perfil ideal de pessoas para os órgãos públicos (MARCONI, 2003). Segundo Antwi e Analoui (2008) de todas as práticas de recursos humanos, a prática de desenvolvimento está se tornando cada vez mais crítica e estratégica, tanto para organizações privadas como para as públicas, em razão de uma economia globalizada e sustentada pelo conhecimento. Mas, dentre os vários tipos de organizações, as universidades são as que possuem as melhores condições para se implantar práticas de treinamento, em razão dos recursos humanos e da estrutura que possui (COLOSSI et al., 1997).

3.1.3 – REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

Remuneração e benefícios enquadram-se no pacote de recompensas, que refere-se a “todos os pagamentos monetários e todos os bens ou mercadorias usados para recompensar empregados” (DAFT, 1999, p.263). As decisões sobre a estruturação e o funcionamento do subsistema de recompensas e seu gerenciamento no dia a dia organizacional constituem, uma das dimensões mais críticas em gestão de pessoas (HIPOLITO, 2002). Para o autor, historicamente o critério principal para definição do salário é o cargo ocupado, que na prática ocorre pequenas diferenciações em função de seu nível de maturidade, tempo de atuação na organização e conjunto de conhecimento ou habilidades.

Dentro da administração pública, Marconi (2003, p.11) afirma que:

Nas discussões atuais sobre remuneração dos servidores públicos, o parâmetro básico para a definição das correções salariais tem sido a remuneração para cargos equivalentes no setor privado, observada novamente a restrição estabelecida pela disponibilidade orçamentária. Adicionalmente, outra questão importante a observar na questão da remuneração é a recuperação da hierarquia salarial, isto é, da consistência da estrutura de salários relativos, baseada na complexidade das atribuições, responsabilidades e competências. Assim, a política salarial para os servidores públicos deveria pautar-se por estes dois fatores. A hierarquia é importante para evitar o desestímulo por parte dos servidores, enquanto o pagamento de remunerações compatíveis com as praticadas no setor privado é fundamental para permitir a comunicação entre os mercados de trabalho público e privado e, por consequência, o recrutamento de servidores qualificados, bem como implica em maior justiça tanto para os funcionários como para a sociedade que em última instância financia os salários pagos no setor público.

De acordo com Seabra (2001) a mudança mais significativa no sistema de remuneração relacionado às organizações públicas, foi à introdução da gratificação de desempenho e produtividade (GDP). Segundo o autor, essa gratificação representa um percentual do salário base do profissional, a ser pago segundo as *performances* individuais e institucionais, ou seja, o salário do profissional depende não somente do desempenho individual, mas também do desempenho e dos resultados do setor de trabalho e da organização, que pode ser considerado um instrumento de incentivo concebido tanto para motivar as pessoas na realização das atividades quanto para manter as metas individuais compatíveis com os objetivos gerais da organização. Dentro deste contexto, Souza (2004) afirma novos modelos de gestão vem se disseminando rapidamente, principalmente no Governo Federal Brasileiro, com a gestão de recursos humanos baseada na gestão por competências, a partir de práticas como seleção de servidores públicos até parcela extra na remuneração atrelada às competências.

Já os benefícios, são “são facilidades e conveniências compartilhadas pela organização e pelos funcionários que não estão contempladas no salário direto, mas têm impactos financeiros no “bolso” dos funcionários e no “caixa” da organização” (OLIVEIRA; LEONE, 2008, p.108) “estão divididos entre aqueles exigidos por lei e os que são opcionais para o empregador” (BATEMAN; SNELL, 1998, p.293). Os legais são, por exemplo, vale alimentação, vale transporte enquanto os benefícios sociais são a disponibilização de creches, bolsas de estudos, disponibilização de casas e carros, plano de saúde etc.

3.1.4 – AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A avaliação de desempenho pode ser definida como um processo que visa determinar os resultados do trabalho do funcionário e uma das suas principais funções é oferecer uma justificada compensação pelo esforço e pelos resultados (TÜRK; ROOLAHT, 2006), mas

historicamente é vista como um exercício anual doloroso, pois, desde que foi concebida, era executada independentemente dos objetivos organizacionais ou de qualquer outro programa (GROTE, 2000).

Avaliação de desempenho é um processo formalizado para classificar o desempenho atual do funcionário (STONER; FREEMAN, 1999), além de fornecer subsídios para tomada de decisão referente “promoções, transferências e rescisões; para identificar as necessidades de treinamento; para dar *feedbacks* aos funcionários sobre como a organização encara seu desempenho e, frequentemente é utilizada como base para os reajustes salariais” (ROBBINS; DECENZO, 2004, p.246), com objetivo de apoiar as pessoas e a organização na consecução do desempenho máximo (CHOW, 2004), além de sustentar as ações dos gestores; nortear o processo de treinamento e desenvolvimento, facilitar o *feedback* para as pessoas e o progresso da organização (ARAÚJO, 2006B).

A prática de avaliação de desempenho é essencial para contribuir com o desempenho/resultado organizacional, pois ajuda a justificar compensações financeiras, promoções, regressão funcional, seleção e demissões (LONGENECKER; FINK, 1999).

Para Marconi (2003) uma política de avaliação de desempenho representa uma ferramenta importante para o desenvolvimento de uma cultura voltada para resultados no setor público. Para o autor, o alinhamento de objetivos individuais e das equipes às metas organizacionais implica em maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis, os quais passam a se sentir pessoalmente responsáveis pelo desempenho da organização.

Grote (2000, p.11) destaca que o sistema de avaliação de desempenho não deve ser um “canhão solto”, deve estar diretamente ligado ao planejamento estratégico da organização, e argumenta que a tradicional concepção de avaliação de desempenho é ineficaz, pois é extremamente dependente da penalização. Segundo o autor, “se alguém não corresponder às expectativas organizacionais, podemos punir esse indivíduo até que ele cumpra. Mas o cumprimento é tudo o que o sistema tradicional pode produzir, e organizações do setor público precisam hoje mais do que o mero cumprimento”. Em outras palavras, o autor ressalta que as pessoas são cobradas ou punidas em razão da inconformidade do seu trabalho e resultados, mas não pela falta de compromisso. Ainda, destaca que o verdadeiro compromisso com a organização é o impulso primário para a condução inovações nas organizações do setor público a fim de contribuir na busca de uma abordagem mais eficaz.

Ao elaborar um sistema de avaliação de desempenho é importante levar em consideração tanto os objetivos da organização como das pessoas (TÜRK, 2008) e isso exige que funcionários e gestores atuem em conjunto definindo as metas e objetivos, como cada

funcionário ou cada equipe contribuirá com os resultados da organização, além de identificar os pontos fortes e fracos do desempenho dos funcionários e fornecer recompensas para desempenhos elevados (SELDEN; INGRAHAM; JACOBSON, 2001)

Nas organizações de ensino superior, a prática de avaliação de desempenho começou a ser implementada a partir da década de 1990 e, que culturalmente, os funcionários só aceitam esta prática se for para orientar os objetivos organizacionais e individuais e não como mais uma ferramenta de controle (TÜRK, ROOLAHT, 2006).

3.1.5 – PLANO DE CARREIRA

Na definição do sistema de administração de carreiras, as decisões sobre a configuração técnica do sistema devem estar alinhadas com a definição estratégica, para tanto o sistema deve apresentar: formatação e características das estruturas de carreira, níveis (degraus) dentro de cada estrutura e requisitos de acesso e escolha dos instrumentos de gestão no sistema (DUTRA, 2008).

Uma estrutura de progressão adequada para as carreiras, no setor público, é fundamental porque suas características definem a forma e os incentivos ao desenvolvimento profissional do servidor, as regras devem associar a ascensão do funcionário ao acúmulo de novas competências, atribuições e desempenho, isto é, a formação, o desenvolvimento de habilidades necessárias à realização de determinadas tarefas (competências requeridas), à experiência e ao processo de avaliação e, por decorrência, à possibilidade de assumir novas responsabilidades (MARCONI, 2003).

As carreiras surgem das interações entre as aspirações dos funcionários, suas escolhas e as oportunidades disponibilizadas pela organização (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000) e “não deve ser entendido como uma moldura na qual as pessoas devam obrigatoriamente se encaixar, mas como uma estruturação de opções, uma forma de organizar possibilidades como suporte para que a pessoa planeje sua carreira na empresa” (DUTRA, 2008, p.103) e quanto mais ampla as trajetórias da carreira, maiores habilidades o funcionários precisa adquirir para poder contribuir com diversas áreas funcionais e com as estratégias organizacionais (SCHULER; JACKSON, 1987).

No atual contexto, um plano de carreira bem delineado, com possibilidades de desenvolvimento pessoal, é uma estratégia fundamental para a retenção e motivação das pessoas, além de ser uma ferramenta que permite alinhar claramente os objetivos individuais aos objetivos organizacionais, através do alinhamento da carreira aos resultados do negócio.

A carreira, normalmente é atrelada ao processo de avaliação de desempenho e aos resultados do indivíduo ao longo de sua vida profissional na organização e muitas vezes, a progressão é obtida pela promoção, que segundo Colossi et al. (1997, p.35) “decorre da avaliação e é o reconhecimento do esforço e competência de professores e funcionários” nas organizações universitárias. Os autores destacam ainda que,

A definição de um sistema de carreira, por sua vez, é requisito fundamental para a implantação do processo de desenvolvimento de recursos humanos, na medida em que estabelece a forma pela qual professores e funcionários ascendem aos diversos cargos da estrutura universitária.

3.1.6 - e-RH OU PORTAL DE RECURSOS HUMANOS

Com as evoluções tecnológicas, novas exigências são apresentadas a área de RH para se adequarem as constantes modificações, surge o conceito de RH virtual (LEPAK; SNELL, 1998) ou e-RH (JONES, 1998; FREITAS, JABBOUR, 2009) que é uma porta de acesso a funções e informações que permitam maximizar a participação dos trabalhadores, para reduzir os custos das atividades e aliviar o trabalho da equipe de RH, a fim de se concentrar na missão estratégica (PARKER; WRIGHT; JUBINVILLE, 2000). O aparecimento de RH virtual é visto como um resultado das crescentes exigências colocadas aos departamentos de RH, para as organizações continuarem a esforçar para manter uma vantagem competitiva (LEPAK; SNELL, 1998, p.216).

A área de recursos humanos precisa repensar suas estruturas e a gestão das informações, com objetivo de melhorar o sistema de comunicação e a conseqüente melhoria de seus serviços (LAWLER III; MOHRMAN, 1995), para isso precisa convergir sua estrutura para uma função comprometida com o contexto global, que propicie aos colaboradores ferramentas para terem autonomia nas decisões (FERRO; VANTI, 2002).

A tecnologia da informação através do conjunto de recursos tecnológicos e computacionais para a geração e uso da informação, traz como principal benefício para as organizações, à capacidade de melhorar a qualidade e a disponibilidade de informações e conhecimentos importantes para a organização, clientes e fornecedores, além de proporcionar melhorias nos processos internos e nos serviços prestados ao consumidor final (BEAL, 2001) podendo ajudar a reduzir custos e melhorar a produtividade pela automatização de tarefas rotineiras e administrativas (GROE, PYLE; JAMROG, 1996; FERREIRA; RAMOS, 2005; PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007), permitindo o foco em atividades estratégicas que realmente agreguem valor para a organização, além de maior rapidez no atendimento das necessidades dos funcionários em assuntos relacionados à vida funcional.

Karakanian (2000, p.36) apresenta cinco razões para a área de recursos humanos adotar a tecnologia em seus negócios:

- oferece uma boa relação custo-eficácia no acesso a dados e informações de todas as partes autorizadas, incluindo trabalhadores, gestores, prestadores de serviços, comunidade, clientes corporativos, bem como o público em geral;
- oferece mais opções na relação custo-eficácia nos sistemas de informações na gestão de RH;
- permite uma grande obtenção de dados diretamente na fonte, melhorando a exatidão e o tempo de resposta;
- reduz a distância entre o departamento de recursos humanos e os clientes internos pela integração entre os processos organizacionais;
- permite a globalização corporativa das informações de RH e acessibilidade com significativa redução de custos.

A tecnologia aplicada ao RH permite reduzir a tensão entre o papel administrativo e o estratégico (ELLIG, 1997 *apud* PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007) no ambiente organizacional, no entanto “a tecnologia da informação e comunicação não pode ser dissociada de qualquer atividade, sendo um importante instrumento de apoio à incorporação do conhecimento como o principal agregador de valor aos produtos, processos e serviços entregues pelas organizações aos seus clientes” (ROSSETI; MORALES, 2007, p.125). O elo que liga a tecnologia da informação a área de recursos humanos é o portal *e*-RH, que tem como objetivo, segundo Terra e Bax (2003, p.34): promover eficiência e vantagens competitivas para a organização que o implementa, com a idéia de desbloquear a informação armazenada na organização, disponibilizando-a aos interessados por meio de um único ponto de acesso, que disponibiliza aplicações e informações personalizadas, essenciais para a tomada de decisões nos níveis estratégico, tático e operacional.

Além disso, a tecnologia pode simplificar, por exemplo, o processo de gestão de desempenho, facilitando o papel do avaliador que pode acessar um formulário eletrônico na intranet na organização, do que realizar essa atividade com lápis e papel (GROTE, 2000).

3.1.7 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Atualmente são colocadas muitas exigências aos trabalhadores, que são “cobrados” constantemente por melhores resultados, pelo próprio ambiente organizacional, sendo necessário nos dias atuais a organização atentar-se e procurar entender as necessidades dos funcionários e assegurando que sejam tratados de forma justa, a fim de promover o bem estar

(PAAUWE, 2009). Em razão ao ambiente volátil, que impõe às organizações a busca constante por melhores resultados, por inovações em produtos, serviços e processos, a pressão recai sobre as pessoas, que passam grande parte do tempo e da vida trabalhando em organizações, às vezes, acumulando problemas sociais e de saúde, reflexo do trabalho. As questões sociais e de saúde das pessoas, impactam indireta ou diretamente nos resultados das pessoas e da organização, além de ser uma temática que a cada dia ganha maior importância no contexto organizacional (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005).

A qualidade de vida no trabalho (QVT) “é um programa que visa facilitar e satisfazer as necessidades do trabalhador ao desenvolver suas atividades na organização, tendo como idéia básica o fato de que as pessoas são mais produtivas quanto mais estiverem satisfeitas e envolvidas com o próprio trabalho” (CONTE, 2003, p.32). Neste sentido, o objetivo de considerar esta prática neste estudo, é verificar se as Universidades Estaduais Paulistas possuem programas formais de QVT.

Albuquerque e Limongi-França (1998, p.41) destacam que a QVT refere-se a um “diagnóstico e implantação de melhorias e inovações gerenciais, tecnológicas e estruturais dentro e fora do ambiente de trabalho, visando propiciar condições plenas de desenvolvimento humano para e durante a realização do trabalho”.

Quirino e Xavier (1987, p.72) argumentam que a QVT é uma abordagem organizacional “que só recentemente tem sido aplicada à situação de trabalho, e que tem representado, na literatura de organizações e de recursos humanos, o aspecto globalizante do que antes era abordado através de estudos de motivação, de fatores ambientais, ergonômicos e de satisfação no trabalho”, sendo importante todos os gestores, funcionários e profissionais da área de RH colaborar no sentido de conseguir o alinhamento entre os objetivos da organização e das pessoas, e esse alinhamento deve não só contribuir para o incremento dos resultados organizacionais, mas também deve contribuir para o bem estar das pessoas envolvidas na organização (JANSSENS; STEYAERT, 2009).

3.1.8 - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Nesta perspectiva, o conceito de competência é centrado num conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que justificam um alto desempenho (FLEURY; FLEURY, 2001). Fleury e Fleury (2000, p.21) associam o termo competência “a verbos como saber agir, mobilizar recursos, integrar saberes múltiplos e complexos, saber aprender, saber se engajar, assumir responsabilidades, ter visão estratégica. As competências devem agregar valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo”.

A gestão por competências orienta as ações no planejamento, na busca e desenvolvimento e na avaliação de competências necessárias para realização dos objetivos (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2001) e segundo (FLEURY, 1999 *apud* ALBUQUERQUE; OLIVEIRA, 2001, p.18) apresenta a seguinte classificação.

- competências técnicas/profissionais: específicas para uma operação, ocupação ou tarefa (desenho técnico, operação de um equipamento, finanças);
- competências sociais: saber ser, incluindo atitudes e comportamentos necessários para o relacionamento entre pessoas (comunicação, negociação, trabalho em equipe);
- competências do negócio: compreensão do negócio, seus objetivos, relações com o mercado, ambiente sociopolítico (conhecimento em negócio, planejamento, orientação para o cliente);

O passo para iniciar esse processo é identificar as competências (organizacionais e profissionais) necessárias à consecução dos objetivos da organização, fase que é de fundamental importância, pois auxilia no planejamento de ações de recrutamento, seleção e desenvolvimento profissional (BRANDÃO; BAHRY, 2005).

Grote (2000) destaca que um dos importantes desenvolvimentos na gestão do desempenho é a identificação de determinadas competências pelas organizações, ou seja, quais os comportamentos, habilidades, atributos, fatores de desempenho que cada pessoa da organização deverá possuir e realizar para atingir os resultados esperados.

Um exemplo da utilização desta prática é apresentado por Souza (2004, p.6) que destaca que a Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) que seleciona os servidores por competências, inovando pela inserção de um novo item no edital, além das tradicionais provas objetivas e de títulos, consta também competências requeridas, como visão sistêmica, relacionamento humano, conduta pública, comprometimento, comunicação, liderança etc.

É bem verdade que, no corpo do Edital, não se encontra qualquer vinculação entre demonstração de domínio dessas competências com a aprovação no concurso e posterior requisito para ser investido no cargo. Inclusive porque tal aferição de competências poderia ser considerada algo tão subjetivo quanto um psicotécnico ou entrevista e abriria precedentes para ações judiciais. No entanto, é um primeiro passo para a identificação dos profissionais necessários às organizações públicas hoje e uma decisão importante das organizações ao informar, já no processo seletivo, que os profissionais, no decorrer de sua carreira, serão aferidos por estes critérios, entre outros.

Neste contexto, o objetivo de considerar esta prática neste estudo é verificar se as Universidades Estaduais Paulistas possuem essa inovadora prática no conjunto de práticas de RH.

3.2 - QUANTO A ABORDAGEM METODOLÓGICA

As pesquisas sociais são classificadas por Selltiz et al. (1974) em três grupos: estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos que verificam hipóteses causais, também denominada pesquisa explicativa por Gil (2007).

Selltiz et al. (1974) define estudos exploratórios como todos aqueles que buscam descobrir idéias e soluções, na tentativa de adquirir maior familiaridade com fenômeno de estudo.

Vergara (2004, p.47) destaca que “a pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação”. Segundo Gil (2007) neste tipo de investigação os pesquisadores tem preocupação prática, como acontece na pesquisa exploratória.

Já a pesquisa explicativa busca identificar os fatores que contribuem para a ocorrência de determinado fenômeno e visa explicar a razão dos acontecimentos (GIL, 2007; VERGARA, 2004).

Godoy (1995B, p.63) destaca que:

Quando estamos lidando com problemas pouco conhecidos e a pesquisa é de cunho exploratório, este tipo de investigação parece ser o mais adequado. Quando o estudo é de caráter descritivo e o que se busca é o entendimento do fenômeno como um todo, na sua complexidade, é possível que uma análise qualitativa seja a mais indicada. Ainda quando a nossa preocupação for a compreensão da teia de relações sociais e culturais que se estabelecem no interior das organizações, o trabalho qualitativo pode oferecer interessantes e relevantes dados. Nesse sentido, a opção pela metodologia qualitativa se faz após a definição do problema e do estabelecimento dos objetivos da pesquisa que se quer realizar.

Em face dessas explicações, em razão do problema proposto, dos objetivos definidos, e a busca da sistematização das melhores práticas de recursos humanos aplicadas à universidade, sugere-se que esta pesquisa seja conduzida por meio de uma abordagem exploratório-descritiva, com enfoque qualitativo que apresenta as seguintes características: o pesquisador é o instrumento chave, o ambiente é a fonte direta dos dados, não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos, a análise dos dados é feita de forma intuitiva pelo pesquisador, possuir caráter descritivo, o resultado não é foco da abordagem e sim o processo e seu significado (GODOY, 1995B; LUCIA SILVA; MENEZES, 2005), tendo como objetivo principal a interpretação do fenômeno objeto de estudo.

A abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), enquanto a abordagem quantitativa pode indicar relações que não podem ser salientes para o pesquisador (EISENHARDT, 1989). Segundo Zanelli (2002, p.83) o principal objetivo da pesquisa qualitativa “é buscar entender o que as pessoas apreendem ao perceberem o que acontece em seus mundos”. O autor complementa ainda que, “é muito importante prestar atenção no entendimento que temos dos entrevistados, nas possíveis distorções e no quanto eles estão dispostos ou confiantes em partilhar suas percepções”.

Segundo Liebscher (1998) a abordagem qualitativa é adequada quando o fenômeno em estudo é complexo, de natureza social e é de difícil quantificação, normalmente é utilizado para compreensão do contexto social. Para o autor, para usar adequadamente a abordagem qualitativa, o pesquisador precisa aprender a observar, analisar e registrar as interações entre as pessoas e entre as pessoas e o sistema.

Dentro deste tipo de abordagem há uma interação dinâmica “entre o mundo real e o sujeito, isto é um vínculo indissociável do mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzida em números” (SILVA; MENEZES, 2005, p.20). Justifica-se a utilização desta abordagem já que o interesse não está focalizado em quantificar a ocorrência que uma variável aparece, mas sim na qualidade que elas apresentam e que se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado (MINAYO, 1994).

Segundo Neves (1996, p.4), o problema mais sério relativo a esse tipo de estudo refere-se no fato de que os métodos para análise não são bem estabelecidos, ao contrário do que ocorre com a pesquisa quantitativa.

Gummesson (2007) ressalta o tradicionalismo, e até certo grau arrogância, de parte dos pesquisadores que preferem abordagens quantitativas, em detrimento de abordagens qualitativas, pois estes consideram que as pesquisas qualitativas são úteis apenas na fase exploratória da pesquisa e na fase conceitual, em razão da falta de rigor e de apresentar resultados não generalizáveis.

A principal vantagem deste tipo de abordagem refere-se à profundidade e a relação próxima do pesquisador com casos estudados, permitindo análises mais sólidas, diferentemente da abordagem quantitativa que procura testar variáveis a partir de ferramentas estatísticas, ou seja, procura interpretar os processos do objeto de estudo em vez de mensurá-los.

3.3 – O ESTUDO DE CASO

Hesketh e Fleetwood (2006 *apud* PAAUWE, 2009) fazem um apelo para a utilização de estudos de casos, a fim de desvendar as causas subjacentes e inter-relacionadas das práticas de recursos humanos. Assim, a adoção do estudo de caso nesta pesquisa, justifica-se pela razão das poucas pesquisas encontradas sobre GRH em organizações universitárias, o que contribuirá no aprofundamento da compreensão da GRH no contexto estudado.

O propósito de um estudo de caso é reunir informações detalhadas e sistemáticas sobre um fenômeno (PATTON, 2002), é um procedimento metodológico que enfatiza entendimentos contextuais, sem esquecer-se da representatividade (LLEWELLYN; NORTHCOTT, 2007), centra-se na compreensão da dinâmica do contexto real (EISENHARDT, 1989), envolvendo um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que se permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 2007).

Um estudo de caso é uma história de um fenômeno passado ou atual, elaborada a partir de múltiplas fontes de provas, que pode incluir dados da observação direta, entrevistas sistemáticas, bem como a pesquisas em arquivos públicos e privados (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). É sustentado por um referencial teórico, que orienta as questões e proposições do estudo, reúne uma gama de informações obtidas através de diversas técnicas de levantamento de dados e evidências (MARTINS, 2008).

Para Yin (2005, p.32) “o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidas”.

A abordagem de estudo de caso não é um método propriamente dito, mas uma estratégia de pesquisa (HARTLEY, 1994) e que “pode ser utilizado de modo exploratório (visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos), descritivo (buscando associações entre variáveis, normalmente com evidencia de caráter quantitativo) e, mesmo, explanatório” (ROESCH, 1995, p.156).

Martins (2008, p.11) ressalta que “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o estudo de caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) destacam que os estudos de casos podem ser usados para diferentes fins na pesquisas, conforme descritos no quadro 24.

<i>Finalidade</i>	<i>Características</i>
Exploratório	Nesta fase, o objetivo é desenvolver idéias e hipóteses para investigação, sendo que muitas pesquisas iniciam com o estudo de caso, gerando uma lista de hipóteses para pesquisas quantitativas;
Construção de Teoria	Uma área específica onde os casos são contudentes, o estudo de caso irá construir a teoria;
Testar a teoria	Apesar do seu uso limitado para testar a teoria, o método de estudo de caso tem sido utilizado em gestão de operações a fim de testar questões complicadas;
Aperfeiçoar a teoria	Os estudos de casos também podem ser usados visando o aprofundamento e a validação de resultados empíricos de pesquisas anteriores.

Quadro 24: Finalidades do Estudo de caso.

Fonte: Adaptado de Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002).

Esta pesquisa tem por finalidade testar a teoria, ou seja, procurará testar a teoria previamente explicitada a partir das evidências coletadas e da análise dos casos, em outras palavras buscará validar, contestar ou ampliar a teoria apresentada.

Dentre os principais benefícios na condução de um estudo de caso destaca-se o aumento da compreensão e do entendimento sobre os eventos reais contemporâneas (MIGUEL, 2007), além de permitir fazer uma descrição (EISENHARDT, 1989; ROESCH, 1995), testar uma teoria existente (EISENHARDT, 1989; VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; GUMMESSON, 2007) e desenvolver uma nova teoria (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; GUMMESSON, 2007; MIGUEL, 2007; ALCÁZAR; FERNÁNDEZ; GARDEY, 2008).

A realização de um estudo de caso não é uma tarefa fácil, exige bastante tempo e dedicação do pesquisador, e frequentemente “os trabalhos são sujeitos a críticas em funções de limitações metodológicas na escolha do(s) caso(s), análise dos dados e geração de conclusões suportadas pelas evidências” (MIGUEL, 2007, p.217), sendo utilizado por muitos pesquisadores apenas na fase exploratória de investigação (YIN, 2005). Para Martins (2008, p.10) no estudo de caso:

Busca-se, criativamente, apreender a totalidade de uma situação – identificar e analisar a multiplicidade de dimensões que envolvem o caso – e, de maneira engenhosa, descrever, compreender, discutir e analisar a complexidade de um caso concreto, construindo uma teoria que possa explicá-lo e prevê-lo.

Yin (2005) salienta que muitos pesquisadores demonstram certo descrédito em relação ao método de estudo de caso, devido:

- falta de rigor nas investigações;
- fornecem pouca base para generalizações;
- consomem muito tempo.

Llewellyn e Northcott (2007, p.196) destacam as principais críticas impostas por parte da comunidade acadêmica ao estudo de caso: são “pontuais, infundadas e subjetivas”, além de considerarem que o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa “anticientífica”.

Mas Sammartino (2002) afirma que vieses não é um problema exclusivo do estudo de caso e que distorções são riscos possíveis em qualquer método de investigação científica.

Apesar das limitações, o estudo de caso é o método mais adequado para conhecer em profundidade todas as nuances da gestão de recursos humanos, objeto de estudo desta pesquisa, que procurará ampliar o desenvolvimento teórico no contexto universitário.

Yin (2005) afirma que mesmo utilizando um caso único pode se fazer generalizações, quando o contexto envolve casos decisivos, raros, típicos, reveladores e longitudinal. Nesta pesquisa adota-se, para aumentar a validade externa da pesquisa, três casos, que são referência nacional no contexto acadêmico, de modo que, evidências de casos múltiplos são consideradas mais convincentes. Yin (2005) destaca que há quatro tipos de estudo de caso: caso único, casos múltiplos, com enfoque holístico e enfoque incorporado. Nesta pesquisa, considera-se como de caso múltiplo, em virtude do estudo de três organizações que, segundo Yin (2005), são mais consistentes e permitem maiores generalizações.

Para garantir a qualidade e o sucesso da pesquisa científica Gummesson (2007) e Yin (2005) destacam que precisam preencher três critérios: validade, generalização e confiabilidade ou algumas variações destes (Quadro 25).

<i>Critérios para a Qualidade da Pesquisa Científica</i>	
Validade	Pode ser interna, que referem aos estudos explanatórios em que se buscam relações causais; e externa, refere-se às descobertas do estudo de caso que são generalizáveis, ou seja, seus resultados são aplicáveis a outros casos (YIN, 2005).
Generalização	A generalização está intimamente relacionada com a validade e às vezes é chamada validade externa, sendo que os resultados da pesquisa são utilizados em aplicações específicas (GUMMESSON, 2007).
Confiabilidade	O favorito da ciência é a confiabilidade. Um estudo com alta confiabilidade pode ser replicado por outros pesquisadores (GUMMESSON, 2007), sendo que o objetivo é garantir que outro pesquisador possa chegar aos mesmos resultados, para tanto utiliza-se de um protocolo de estudo de caso (YIN, 2005).

Quadro 25: Critérios para garantir a qualidade da pesquisa científica.

Fonte: adaptado de Yin (2005) e Gummesson (2007).

3.4 - PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

O papel do pesquisador não pode se confundir com outros profissionais, como auditores, que inspecionam, avaliam e supervisionam as ações das organizações, devendo ser transparente para suas fontes ou seus informantes (MARTINS, 2008).

Credibilidade de uma pesquisa consiste na articulação da base conceitual e de adotar critérios rigorosos no uso da metodologia, além de transmitir confiança às pessoas e a organização da qual se está estudando, de modo que o pesquisador certifique-se e garanta que não trará nenhum transtorno na condução do estudo. (ZANELLI, 2002, p.83).

Para tanto, a utilização de um protocolo é essencial para garantir a confiabilidade da pesquisa e servir de orientação ao pesquisador na coleta de dados (YIN, 2007).

O protocolo se constitui em um conjunto de códigos, menções e procedimentos suficientes para se replicar o estudo, ou aplicá-lo em outro caso que mantém características semelhantes ao estudo de caso original. O protocolo oferece condição prática para se testar à confiabilidade do estudo, isto é, obterem-se resultados assemelhados em aplicações sucessivas a um mesmo caso (MARTINS, 2008, p.10).

Segundo Luna (1998, p.736) o protocolo é um importante passo na realização da pesquisa e deverá abordar os seguintes pontos: “importância do tema – revisão da literatura; a questão do estudo; seleção da amostra; desenho do estudo; estratégia de condução do estudo; análise dos dados; considerações éticas; responsabilidades administrativas”.

Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) destacam que pesquisas científicas devem conter procedimentos e regras gerais que devem ser usadas na etapa de coleta de dados e evidências, indicar quem ou onde as informações serão coletadas. Os autores ressaltam que o núcleo do protocolo de pesquisa são as questões que serão utilizadas nas entrevistas.

Apresenta-se no quadro 26 o protocolo utilizado e que conduziu a realização desta pesquisa.

O protocolo também serve como um *check list* para o pesquisador, é um roteiro que deve ser seguido a fim de levantar todos os temas propostos na pesquisa (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002). Ainda, segundo os autores, depois de conseguido autorização para o estudo na organização o próximo passo é o envio de uma carta simples para a organização, indicando as áreas que estarão sendo pesquisadas, quais pessoas gostaria de entrevistar e quais os objetivos da pesquisa. Em situações complexas, recomenda-se a visita a organização para entrega pessoal da carta e explicação de seu conteúdo.

<i>Protocolo Utilizado na Pesquisa</i>	
Questão principal da pesquisa	Quais são e como se desenvolvem as melhores práticas de gestão de recursos humanos adotadas pelas universidades estaduais paulistas na gestão de funcionários técnicos administrativos?
Principal objetivo	Identificar as melhores práticas de gestão de recursos humanos nas universidades estaduais paulistas junto aos funcionários técnicos administrativos, além de conhecer o processo de desenvolvimento das estratégias de recursos humanos e construir um novo paradigma em gestão pessoas no contexto universitário.
Sustentação teórica da pesquisa	A pesquisa está sustentada na referencial teórico dos temas: gestão de recursos humanos, gestão de recursos humanos no setor público e em universidades e na sistematização das práticas de GRH.
Unidade de análise	Área central de Coordenação de Recursos Humanos das universidades;
Coleta de dados	Os dados e evidências foram colhidos no ambiente real.
Potenciais entrevistados	Um ou mais funcionários do alto escalão da área de recursos humanos ou das áreas centrais de administração das universidades.
Período	Realizada entre os meses de Maio a Setembro de 2009.
Local	Universidade de São Paulo (São Paulo), Universidade Estadual Paulista (São Paulo) e Universidade Estadual de Campinas (Campinas).
Validade do construto	Utilização de várias fontes de evidências: entrevistas, análise de documentos e observação (método auxiliar).
Questões do estudo de casos	As principais questões do estudo referem-se às práticas de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e benefícios, portais de recursos humanos, gestão de carreiras e por competências, qualidade de vida no trabalho e integração estratégica.

Quadro 26: Protocolo do estudo de múltiplos casos

3.5 - OS CASOS

Casos únicos têm limitações, apresentam muitos limites para generalizações nas conclusões e dificultam o desenvolvimento de modelos e teorias a partir de um único caso (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

Segundo Eisenhardt (1989, p.537) a “seleção de casos é um aspecto importante na construção da teoria do estudo de caso e podem ser escolhidos para replicar casos anteriores ou prorrogar uma teoria emergente, ou podem ser escolhido para preencher categorias teóricas e fornecer exemplos de tipos polares”.

Dentro da temática de recursos humanos, estudar universidades públicas pode ser considerado uma situação atípica ou polar (extrema), que permitirá uma contribuição teórica, de acordo com argumentos de Eisenhardt (1989).

Para o desenvolvimento da teoria cada caso deve ser selecionado visando (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; YIN, 2005):

- predizer resultados semelhantes (replicação literal), ou

- produzir resultados contrários, mas por razões previsíveis (replicação teórica).

Além da escolha das organizações visando descobrir se as políticas e práticas de recursos humanos são semelhantes entre si e condizentes com os atuais paradigmas da área, definiram-se as três universidades estaduais paulistas, em primeiro lugar, pelo grande efetivo de pessoal e em segundo lugar, pela importância no cenário acadêmico.

Assim, os casos que foram selecionados para esta pesquisa são destacados na figura 6.



Figura 6: Os logotipos das três universidades paulistas estudadas.

3.6 - UNIDADE DE ANÁLISE

De acordo com Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002) é possível utilizar diferentes casos da mesma organização para estudar diferentes questões, ou se pode utilizar a pesquisa do mesmo assunto em uma variedade de contextos na mesma organização. Segundo os autores, não existe uma definição clara do que é um estudo de caso único ou uma unidade de análise.

Neste contexto, os estudos foram realizados, a nível macro, na Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, localizada na cidade de São Paulo, na Diretoria Geral de Recursos Humanos da UNICAMP, em Campinas e na Coordenadoria de Administração Geral da USP, também na capital paulista, onde foram entrevistados funcionários, diretores e gestores das áreas de recursos humanos ou das áreas centrais de administração, que são consideradas pessoas chaves para as decisões relacionadas a gestão de recursos humanos dos funcionários técnicos administrativos.

3.7 - COLETA DAS EVIDÊNCIAS

A coleta de dados pode ser uma tarefa difícil e complexa, se não for bem planejada e conduzida, todo trabalho de investigação será prejudicado (YIN, 2005). O planejamento da pesquisa “assegura a direção, rumo às informações que o problema requer e, ao mesmo tempo, preserva a ética sobreposta” (ZANELLI, 2002, p.82).

Para Mattar (2001) os dados podem ser obtidos em tal nível de profundidade que permitem caracterizar e explicar detalhadamente os aspectos singulares do caso em estudo, bem como apontar semelhanças e diferenças quando comparado com outros casos estudados.

Para uma efetiva condução desta pesquisa, o planejamento consistirá em seis etapas (Figura 7):

1. contato formal para obtenção de autorização para realização da pesquisa;
2. explanação dos objetivos do estudo para as universidades;
3. definição das pessoas a serem entrevistadas na área de RH;
4. definição de critérios para acesso aos documentos, os quais são confidenciais e os que podem ser divulgados;
5. coleta das evidências, através de entrevistas e análise documentos;
6. devolução para os respondentes para validação.

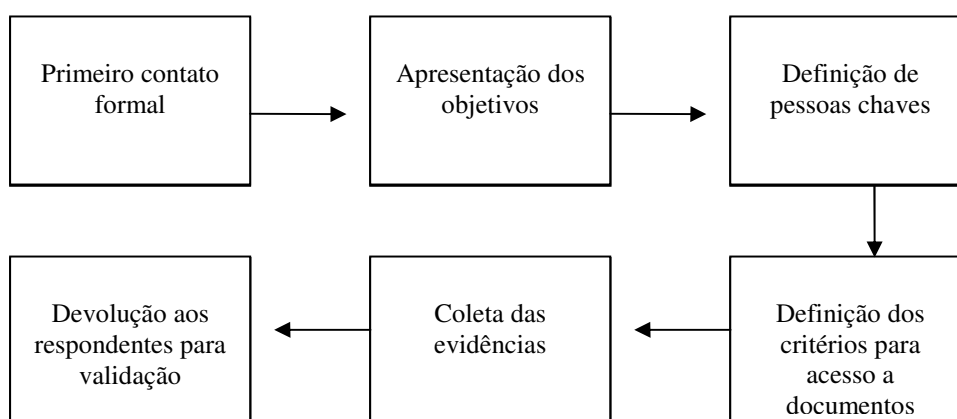


Figura 7: Processo de Planejamento da coleta de evidências

Eisenhardt (1989), Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), Yin (2005) e Bryman (2008) destacam que em estudos de casos podem ser utilizados os seguintes instrumentos de coleta de evidências (figura 8).

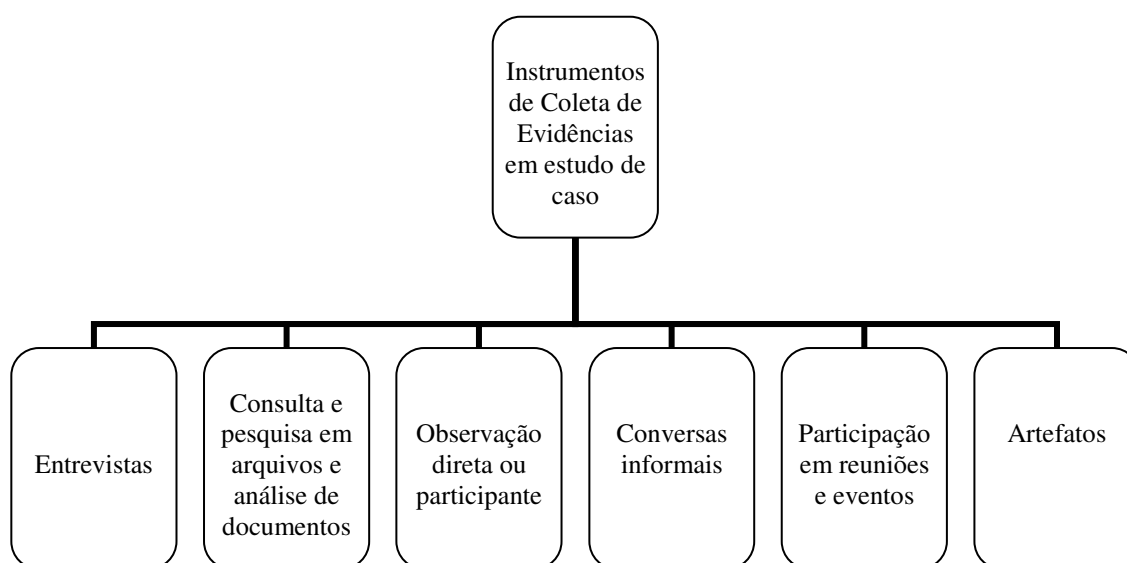


Figura 8: Principais Instrumentos de Coleta de Evidências.

Fonte: Adaptado de Eisenhardt (1989), Voss, Tsikriktsis e Frohlich (2002), Yin (2005) e Bryman (2008).

Nesta pesquisa, adotaram-se os seguintes instrumentos para coleta de dados: *entrevistas* baseada nos construtos identificados na literatura e realizada com auxílio de um *check-list*; *análise de documentos* “que podem corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes” (YIN, 2005, p.112); *observação* como método auxiliar e participação em eventos, deste modo, tendo maior consistência na coleta através desta triangulação dos dados, o que garante a confiabilidade e a validade dos achados do estudo (MARTINS, 2008).

Entrevista é a coleta de informações sobre determinado tema científico, feita por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes a um objeto de pesquisa (MINAYO, 1994), podendo ser realizada com um único entrevistado ou com um grupo de pessoas (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

As entrevistas podem ser gravadas, o que garante a confiabilidade da entrevista, mas também tem um lado negativo, como a demora para a transcrição das conversas e o poder de inibição do entrevistado (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002).

De acordo com Zanelli (2002, p.85) é fundamental transcrever uma entrevista logo após o seu término, o que permite maior fidelidade à transcrição, além de reformular e melhorar as entrevistas para outros entrevistados. Segundo o autor, se o pesquisado deixar para transcrever depois de muito tempo, poderá acumular entrevistas e “pode dificultar a lembrança de elementos que ocorrem no processo, mas não são captados pelos instrumentos de registro (como as ênfases ou as expressões faciais)”.

Ainda segundo Zanelli (2002) é importante retornar a transcrição das entrevistas aos entrevistados para complementar as informações, para confirmar a autenticidade ou rejeitar as interpretações do pesquisador.

A análise de documentos, segundo Godoy (1995A, p.67-68), constitui-se:

Numa valiosa técnica de abordagem de dados qualitativos, podendo ser também utilizada para complementar informações obtidas em outras fontes. [...], documentos de diversos tipos podem ser utilizados, visando a prover o pesquisador com dados complementares para a melhor compreensão do problema investigado.

Já a observação coloca o pesquisador dentro do contexto estudado, para compreender a complexidade, gerando “*insights* para uma interlocução mais competente” (ZANELLI, 2002, p.83) e que “deverá ser informal e dirigida, pois deverá estar centrada unicamente em observar objetos, comportamentos e fatos de interesse para o problema em estudo, mesmo que obtidos informalmente” (MATTAR, 2001, p.23).

Segundo Voss, Tsiriktsis e Frohlich (2002) em algumas investigações o pesquisador deixa de ser um observador e torna-se um advogado, viés que pode ser amenizado com o uso do protocolo de pesquisa.

A utilização de múltiplas fontes para obter os dados, é um critério que aumenta a credibilidade e pode aumentar a validade da pesquisa (VOSS; TSIKRIKTSIS; FROHLICH, 2002; ALVES-MAZZOTI; GEWANDSZNAJDER, 2004) e essa triangulação contribui a partir do momento em que os dados levantados são colhidos de diferentes fontes, aumentando a confiabilidade dos resultados (YIN, 2005).

Eisenhardt (1989) corrobora que a partir da coleta de dados de diferentes perspectivas e de diferentes fontes, por meio do cruzamento de uma fonte com a outra, a constatação é mais forte e melhor sustentada.

Zanelli (2002, p.86) destaca que é importante:

Verificar se o conteúdo de uma verbalização tem correspondência com uma fonte documental. Posteriormente, a análise é feita com o olhar em alternância para os dados, para os conceitos ou teorias que a literatura apresenta sobre aqueles assuntos e para a articulação que o pesquisador percebe como lógica na construção discursiva.

Apesar da importância da triangulação na estratégia de coleta de dados e no levantamento de diferentes perspectivas, Llewellyn e Northcott (2007) ressaltam que em determinados momentos ou contextos, pode haver apenas um pessoa que conhece e discerne o significado e a importância das questões organizacionais.

Para Zanelli (2002, p.83) “o rigor na condução de estudos qualitativos é dado pela clareza e sequência lógica das decisões de coleta, pela utilização de métodos e fontes variadas e pelo registro cuidadoso do processo de coleta, organização e interpretação”.

Nesta pesquisa, coletaram-se dados primários junto aos funcionários de alto escalão das universidades, por meio de entrevistas que duraram em média duas horas. Em alguns casos foi permitido o uso do gravador como ferramenta auxiliar para a entrevista. Em duas universidades entrevistaram-se quatro pessoas e em outra apenas um representante foi entrevistado, em virtude da dificuldade de acesso à organização. A transcrição das entrevistas durou em média dez horas.

As evidências secundárias foram coletadas de diversas fontes:

- documentos, sites e publicações oficiais que continham informações sobre as universidades e suas práticas de gestão de pessoas;
- em dois casos foi realizada observação e algumas entrevistas informais;
- em um caso participou-se de eventos da área de recursos humanos.

Após a descrição e formatação de todas as evidências coletadas, apresentou-se às organizações um relatório contendo a descrição detalhada das práticas de recursos humanos a fim de obter a validação das informações.

3.8 - ANÁLISE DAS EVIDÊNCIAS

A análise dos dados, segundo Borges, Hoppen e Luce (2009, p.886), consiste em “examinar, categorizar, tabular e recombinar os elementos de prova, mantendo o modelo conceitual e as proposições iniciais do estudo como referências”.

Não existe um padrão ou um formato para análise de dados em pesquisas conduzidas através dos procedimentos de estudo de caso e apesar de ser o “coração” da construção da teoria, é a etapa mais difícil e ao mesmo tempo menos codificada do processo (EISENHARDT, 1989).

Alves-Mazzoti e Gewandsznajder (2004, p.170) corroboram:

À medida que os dados vão sendo coletados, o pesquisador vai procurando tentativamente identificar temas e relações, construindo interpretações e gerando novas questões e/ou aperfeiçoando as anteriores, o que por sua vez, o leva a buscar novos dados, complementares ou mais específicos, que testem suas interpretações, num processo de “sintonia fina” que vai até a análise final.

Segundo Yin (2005, p.137) “a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar em tabelas, testar ou, do contrário, recombinar as evidências quantitativas e qualitativas para tratar proposições iniciais de um estudo”.

Na figura 9, destaca-se o processo de análise das evidências utilizado nesta pesquisa.

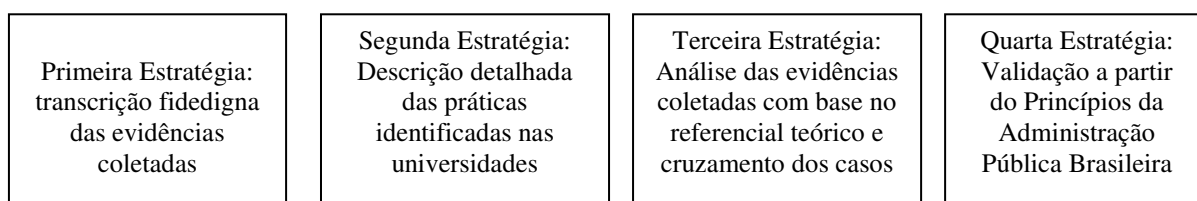


Figura 9: Processo de análise das Evidências Coletadas

Após a transcrição das entrevistas, da análise documental e das informações levantadas através de outras técnicas, elaborou-se um relatório com uma breve descrição das universidades e das áreas que coordenam a gestão de recursos humanos, bem como a apresentação das práticas que essas organizações desenvolvem. No processo de análise, buscou-se comparar as práticas apresentadas com o referencial teórico e uma triangulação das práticas entre as universidades, definindo assim as melhores práticas de recursos humanos, que foram validadas a partir dos princípios da Administração Pública Brasileira.

4 - CARACTERIZAÇÕES DOS CASOS E DESCRIÇÕES DAS PRÁTICAS

4.1 – UNIVERSIDADE ESTADUAL DE CAMPINAS

A UNICAMP é uma organização pública estadual com autonomia didático-científica, administrativa, financeira e disciplinar. Foi criada em 1962 e teve sua efetiva implantação em 1966 na cidade Campinas. Atualmente, além de Campinas, desenvolve suas atividades nas cidades de Piracicaba, Paulínia e Limeira, compreendendo 73 unidades e outros órgãos, nos quais se distribuem as atividades de ensino de graduação e pós-graduação, pesquisas, projetos de extensão e atendimento comunitário (PORTAL, 2009). Está classificada na 234ª posição do ranking do *Institute of Higher Education of Shanghai Jiao Tong University (ARWU)*(2009), em 288ª no *Higher Education Evaluation & Accreditation Council of Taiwan* (2009) e em 115ª no *Cybermetrics Lab* (2009).

Segundo as informações do Anuário Estatístico de 2009, possuía em seus quadros 9.910 servidores ativos e 2.666 aposentados, distribuídos entre técnicos administrativos e docentes, sendo que a área responsável pela gestão de pessoal da UNICAMP é a Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH).

4.1.1 – CARACTERIZAÇÃO DA DIRETORIA GERAL DE RECURSOS HUMANOS

A Diretoria Geral de Recursos Humanos (DGRH) é o órgão responsável pela administração e desenvolvimento dos recursos humanos da UNICAMP, respondendo hierarquicamente à Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário (PRDU). Tem entre suas principais atribuições o planejamento, a coordenação, a orientação técnica e o controle das atividades de administração de pessoal e a proposição de políticas de benefícios sociais e vantagens para os servidores. A missão da DGRH (PLANES-PRDU, 2006) é:

Organizar e integrar as ações da Universidade voltadas para obtenção, preservação e desenvolvimento dos seus recursos humanos, promovendo a reflexão institucional sobre os melhores meios para a condução dessas ações, apoiando a qualificação das Unidades nos seus processos de gestão e operacionalizando esforços capazes de sustentar o atendimento dos requisitos legais, de direcionar a aplicação eficaz desses recursos aos objetivos da organização, e de produzir resultados que se traduzam em maior qualidade de vida para os indivíduos e as comunidades que atinge.

Os valores que norteiam as ações da Diretoria Geral de Recursos Humanos (PLANES-PRDU, 2006) são:

- foco no ser humano;

- crença na unidade como gestora precípua de RH;
- agilidade na promoção de mudanças;
- integração das áreas internas;
- respeito ao que é público.

Sob seu escopo estão as seguintes áreas: administração de pessoal, apoio administrativo, coordenadoria, informática, planejamento e desenvolvimento, segurança e saúde ocupacional, como também é responsável pela coordenação da área de educação infantil. Logo abaixo, apresenta-se a descrição de cada área funcional:

(a) **Administração de Pessoal:** também conhecida como DAP, é uma área “ responsável por planejar, coordenar e executar ações que assegurem o registro e atualização da vida funcional de cada um dos funcionários da Universidade, bem como de pessoal sem vínculo contratual que de alguma forma presta serviços à Universidade (estagiários, bolsistas, voluntários, patrulheiros, médicos residentes), de acordo com a particularidade de cada vínculo, desde a sua admissão até seu desligamento” (DGRH, 2009), ou seja, é a área que trata da rotina operacional da área de recursos humanos, como controle de frequência, folha de pagamento, contagem de tempo de serviço, aposentadoria etc.

Dentro da DAP existem algumas subáreas, conforme quadro 27.

Subárea da DAP	Funcionalidade
Administração dos extra-quadros - DAP	Responsável pelo gerenciamento do pessoal sem vínculo empregatício com a universidade, como bolsistas, estagiários, médicos residentes etc.
Administração da vida funcional docente	Responsável pela admissão e concessão de direitos de todas as carreiras de docentes.
Administração da vida funcional de funcionários	Responsável pela admissão e concessão de direitos aos funcionários técnicos administrativos.
Controle e atendimento	Responsável pelo controle e distribuição dos materiais de apoio ao expediente, como também emissão de carteira funcional e publicação das informações da DGRH no Diário Oficial do Estado.
Contagem de tempo e aposentadoria	Responsável pela contagem de tempo de serviço dos docentes e técnicos administrativos, para fins de concessão de adicional de tempo de serviço, licença prêmio e aposentadoria.
Controle de ponto e férias	Área responsável pela apuração da frequência de todos os servidores, acompanhamento de horas extra e adicional noturno, manutenção das escalas e horários de trabalho.
Folha de pagamento	Responsável pela elaboração da folha de pagamento dos servidores.
Projetos especiais	Tem o objetivo de assessorar a Divisão de Administração de Pessoal com relação aos assuntos que não fazem parte da rotina das áreas a ela pertencentes.

Quadro 27: Áreas integrantes da Divisão de Administração de Pessoal.
Fonte: elaborado pelo autor a partir das informações levantadas (DGRH, 2009).

- (b) **Apoio Administrativo:** responsável por fornecer suporte material e de equipamentos.
- (c) **Informática:** é a área da DGRH responsável por propor políticas e ferramentas por meio da tecnologia para melhorar os processos da DGRH.
- (d) **Coordenadoria:** onde está localizada a alta direção da DGRH, composta pela coordenadora, coordenadora adjunta, equipe de apoio, equipe de comunicação e por uma assessoria técnica composta por especialistas em recursos humanos.
- (e) **Divisão de Planejamento e Desenvolvimento:** a Divisão de Planejamento e Desenvolvimento (DPD) atua como consultoria interna nos processos de área de recursos humanos. Possui quatro subáreas:
- Administração do Quadro de Vagas - responsável pelo controle e manutenção dos quadros de vagas e recursos das unidades/órgãos com relação aos funcionários técnicos administrativos;
 - Apoio Administrativo da DPD - responsável por dar suporte administrativo para as áreas da DPD, como secretariar a diretoria em suas atividades e reuniões, organizar a agenda etc.
 - Área de Planejamento da DPD - responsável por planejar, promover e realizar ações relacionadas à Gestão de Pessoas, assessorando as Unidades/Órgãos da UNICAMP.
 - Área de Desenvolvimento de Pessoas - desenvolve programas e ações visando promover o desenvolvimento das pessoas em todo âmbito da UNICAMP.

As práticas em que a Divisão de Planejamento e Desenvolvimento atua são a avaliação de desempenho, carreira, ingresso de pessoal e na gestão do quadro funcional, atuando também como *staff* da Câmara de Recursos Humanos, que é uma comissão responsável por propor políticas de recursos humanos e acompanhar o trabalho da DGRH, formada pelo Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário, Coordenadora de Recursos Humanos, Diretora de Planejamento e Desenvolvimento, Representante Titular da Assessoria de Economia e Planejamento, representantes dos Diretores e também representantes de diversos seguimentos funcionais e carreiras de funcionários e docentes, das diversas áreas da universidade.

Os principais programas e ações desenvolvidas pela Divisão de Planejamento e Desenvolvimento são destacados no quadro 28.

<i>Programa</i>	<i>Descrição</i>	<i>Ações</i>
Acompanhamento Psicoprofissional e Readaptação	É um programa que tem por objetivo oferecer atendimento psicológico personalizado aos servidores que apresentam dificuldades relacionadas ao trabalho e proporcionar suporte e acompanhamento aos servidores que apresentem restrições médicas de modo a adequar o trabalho às novas condições de saúde do servidor.	<ul style="list-style-type: none"> - Ouvir o funcionário e a chefia para entender qual a problemática emergente; - Orientar o funcionário quanto a aspectos emocionais das relações de trabalho; - Dar suporte emocional ao funcionário e chefia no âmbito profissional em decorrência de inadequação, sofrimento ou desprazer no trabalho; - Analisar o perfil psicoprofissional a fim de adequar potencialidades do funcionário em relação ao trabalho; - Encaminhar o funcionário a outros serviços da Universidade ou externos quando necessário; - Orientar familiares quando necessário; - Preparar os funcionários que, por sua condição física ou mental, tenham que ser readaptados das suas funções ou atividades; - Esclarecer sobre o processo de readaptação; - Refletir sobre ganhos e perdas com a doença e seus reflexos no trabalho; - Auxiliar o colaborador no processo de integração no novo posto de trabalho, tarefa e equipe.
Avaliação Psicológica e de Perfil	Tem o objetivo de realizar avaliação psicológica ou de perfil nos servidores da Universidade em caso de readaptações, reintegrações judiciais, extinção de postos de trabalho, a fim de emitir parecer técnico à Medicina do Trabalho ou DGRH.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as habilidades de uma pessoa para o desempenho de determinada função, levando em consideração a experiência, a formação, o conhecimento e os aspectos psico emocionais para os cargos designados pela DGRH ou para fazer uma realocação; - Levantar o perfil da função; - Aplicar instrumentos e técnicas específicas de avaliação psicológica, como: testes, entrevistas, dinâmicas de grupo; - Analisar e fazer a correlação dos resultados obtidos pelo candidato com o perfil da função; - Elaborar parecer e relatório técnico dos resultados das avaliações.
Consultoria Avançada de Desenvolvimento de Pessoas	O serviço de Consultoria Avançada oferecido aos gestores acontece por meio de diagnósticos, caracterização do negócio, análise dos processos e cultura e tem como propósito atender as necessidades das equipes, qualificando suas relações pessoais grupais, através de recomendações, soluções criativas e customizadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver e instrumentar gestores e equipes no gerenciamento da mudança diante da implantação de novos projetos, redesenho de processos e aquisições de novas tecnologias; - Desenvolver, treinar e capacitar novas lideranças; - Instrumentar gestores na gestão do desempenho das equipes de trabalho; - Facilitar a identificação, adequação e qualificação do processo de comunicação na área de trabalho; - Instrumentar os gestores e equipes na formulação, acompanhamento e aplicação de “Planos de Desenvolvimento” com ênfase no auto desenvolvimento; - Suporte junto aos gestores na identificação de necessidades de treinamento quanto à aquisição de novos conhecimentos, treinamento e capacitação de novas habilidades e desenvolvimento de novas atitudes.

<p>Programa de Assessoria às Unidades/Órgãos</p>	<p>Este Programa tem o objetivo de prestar assessoria às Unidades na identificação e ações relacionadas a problemas profissionais, interpessoais e pessoais dos seus funcionários.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar as principais necessidades profissionais, sociais e de saúde dos funcionários através de um diagnóstico do local, com a utilização de instrumentos e técnicas específicas; - Levantar as expectativas e grau de satisfação dos funcionários em relação a benefícios recebidos; - Auxiliar as Unidades no direcionamento de ações frente à problemática apresentada; - Propor e realizar intervenções no âmbito comportamental e social; - Realização de palestras com temas pertinentes às necessidades levantadas; - Orientação e encaminhamentos a órgãos internos e externos à DGRH.
<p>Programa de Integração e Desenvolvimento do Adolescente Trabalhador (Patrulheiros)</p>	<p>O Programa tem o objetivo de promover a integração e o desenvolvimento do adolescente através de ações sócio esportivas, culturais e educacionais.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Promover a integração; - Promover cursos de informática; - Realizar práticas esportivas; - Realizar trabalhos de conscientização de saúde bucal; - Promover encontro anual em comemoração ao "Dia do Jovem Trabalhador" (13 de abril); - Realizar confraternização de final de ano; - Realizar reuniões semestrais com as chefias dos patrulheiros; - Realizar avaliação de desempenho; - Disponibilizar acompanhamento psicoprofissional; - Realizar oficinas de desenvolvimento.
<p>Programa Integração da Diversidade (Portadores de Necessidades Especiais)</p>	<p>O Programa oferece atendimento psicológico personalizado aos colaboradores com necessidades especiais que apresentam dificuldades oriundas do trabalho e avalia demandas relacionadas à acessibilidade dos campus.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Acolher o colaborador e chefia para entender qual a problemática emergente; - Orientar o colaborador quanto a aspectos emocionais das relações de trabalho; - Dar suporte emocional ao funcionário e chefia no âmbito profissional em decorrência de inadequação, sofrimento ou desprazer no trabalho; - Analisar o perfil psicoprofissional para adequar potencialidades do colaborador em relação ao trabalho; - Encaminhar o colaborador a outros serviços da Universidade ou externos quando necessário; - Contatar e orientar familiares quando necessário; - Preparar os colaboradores que, por sua condição física ou mental, necessitem ser readaptados em suas funções ou atividades; - Esclarecer sobre o processo de readaptação; - Refletir sobre ganhos e perdas com a doença e seus reflexos no trabalho; - Auxiliar o servidor em sua integração no novo posto de trabalho, tarefa e equipe; - Desempenhar acompanhamentos de intérprete de língua brasileira de sinais (libras) quando necessário, em atendimentos nas áreas de saúde, social, educacional e trabalho; - Orientar e esclarecer para chefias e colegas de trabalho questões pertinentes à deficiência que

		possam influenciar no âmbito do relacionamento pessoal e de trabalho.
Pronto Atendimento Psicológico	Tem o objetivo de proporcionar acolhimento imediato aos colaboradores em suas dificuldades psicoprofissionais emergenciais.	<ul style="list-style-type: none"> - Acolher o colaborador de modo a entender a problemática do momento; - Orientar, informar e propor soluções imediatas, quando possível; - Encaminhar a outros serviços internos ou externos; - Disponibilizar produtos oferecidos pela Área nas situações emergenciais quando necessário.
Programa de Melhoria da Relação Homem - Trabalho	Facilitar o processo de conscientização dos colaboradores que apresentam problemas relacionados ao uso do álcool, levando-se em conta a importância da busca de fatores intra e interpessoais que promovam a qualidade de vida, o que possibilita o aumento da disposição para o trabalho e a diminuição da exposição aos fatores desencadeadores do uso abusivo de substância psicoativa.	<ul style="list-style-type: none"> - Orientar chefias quanto à situação de tratamento do funcionário; - Sensibilizar o funcionário para tratamento interno ou externo; - Realizar grupos operativos de instrução e acompanhamento dos funcionários pré-identificados como alcoolistas, visando a melhoria das relações interpessoais destes assim como na dinâmica do trabalho.
Programa DST/AIDS	Objetiva prestar serviços junto à Comunidade Universitária da Unicamp	- Através de ações que melhorem a qualidade de vida e a redução da infecção pelo vírus HIV/AIDS.

Quadro 28: Programas desenvolvidos pela Divisão de Planejamento e Desenvolvimento da DGRH.
 Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações disponibilizadas no *site* da DGRH (DGRH, 2009).

(f) **Segurança e Saúde Ocupacional:** esta área divide-se em duas subáreas. A área de Saúde ocupacional tem como objetivos realizar consultas e atendimentos médicos com finalidade ocupacional, coordenar programas e atividades de saúde, interpretar resultados de exames laboratoriais, audiométrico e outros, implementar ações para promoção da saúde coletiva e laboral, elaborar documentos e difundir conhecimento da área médica aos servidores atendidos na saúde ocupacional. Já a área de Segurança do Trabalho busca pesquisar, planejar e desenvolver a implantação de técnicas relativas a gerenciamento de riscos e ações visando a eliminação ou controle, além de interpretar e orientar a aplicação das normas regulamentadoras, definindo estratégias e executando avaliações ambientais dos aspectos físicos, químicos, ergonômicos e de acidentes, além de fiscalizar as pessoas no uso de EPI.

(g) **Divisão de Educação Infantil e Complementar:** o objetivo desta divisão é atender os filhos ou dependentes legais dos funcionários da UNICAMP.

4.1.2 - AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DA UNICAMP

As técnicas de **recrutamento** utilizadas pela DRGH são as seguintes: divulgam as informações e requisitos, obrigatoriamente, no Diário Oficial do Estado, através de edital de concurso público, em jornais e rádios regionais, no próprio site e também, ocasionalmente, em sites ou locais específicos ou locais, a fim de atingir um determinado perfil profissional.

O processo de **seleção** é realizado por concurso público ou processo seletivo, consistindo basicamente em três etapas: prova objetiva, prova dissertativa (eliminatória) e, em alguns casos, entrevista como etapa classificatória.

Uma estratégia utilizada para a reposição de um profissional com urgência é o **processo seletivo sumário**, que é um processo de seleção para contratar profissionais por prazo determinado de no máximo dois anos, em virtude da morosidade de alguns concursos e em razão de afastamentos e licenças por longos períodos. Essa estratégia, por exemplo, foi utilizada num concurso para o cargo de técnico em administração, que recrutou mais de 10.000 inscritos e exigiu uma rigorosa programação de atividades. Como é um processo relativamente longo, durante esse período de tempo, realiza-se o processo seletivo sumário contratando os profissionais necessários por tempo limitado.

A admissão ocorre durante duas vezes ao mês, uma para a área de saúde e a outra para os demais setores da universidade. Depois de admitidos, no primeiro dia em que iniciam suas atividades, os novos contratados passam por um **programa de integração** promovido pela DGRH, que acontece com a participação dos gerentes que coordenarão os recém contratados. No programa é apresentado aos novos funcionários os direitos, deveres, questões relativas a remuneração, benefícios, o processo de avaliação de desempenho, o plano de carreira, a expectativa da universidade em relação aos novos integrantes, a missão e os objetivos da UNICAMP, além da apresentação das dependências do campus central.

As práticas de **treinamento** são de responsabilidade da Agência de Formação de Pessoal da UNICAMP (AFPU) criada em 1999, hierarquicamente desvinculada da DGRH e subordinada diretamente a PRDU. Além de ter a mesma equivalência hierárquica da DGRH, sua principal função é desenvolver cursos, treinamentos e programas destinados à capacitação, desenvolvimento e qualificação dos funcionários. Tem como missão “*planejar e executar ações institucionais destinadas ao desenvolvimento profissional na universidade, através de programas sistemáticos de capacitação e qualificação para todos os níveis funcionais*” (AFPU, 2009).

A AFPU conta com estrutura física própria, possuindo um auditório para 72 pessoas, com equipamentos multimídia e informática para auxiliar as atividades de treinamento, formação e qualificação. Os programas realizados pela AFPU são destacados em três linhas de atuação, conforme quadro 29:

<i>Linha de Atuação</i>	<i>Descrição</i>
Programa de Formação e Qualificação	Os programas desta linha visam ampliar o nível de conhecimento através da promoção de treinamentos aos servidores da Unicamp, elaborado e planejado pela Agência em conformidade com o planejamento estratégico da universidade.
Apoio Institucional em Eventos	Esta linha busca auxiliar os funcionários no apoio logístico (planejamento do curso, certificado e local), didático (com auxílio no material para o evento), além de auxiliar a participação em congressos, seminários e eventos (externos ou na própria Unicamp) e também na publicação técnico-científica (artigos, livros etc.).
Programa de Educação Continuada - PEC	Tem por objetivo promover programas de qualificação educacional aos funcionários.

Quadro 29: Linhas de Atuação da Agência de Formação Profissional da Unicamp.

Fonte: elaborado pelo autor a partir das informações coletadas

Dentro dessas linhas de atuação, destacam-se alguns programas que estão sendo desenvolvidos:

(a) **Programa de Qualificação Educacional:** é um programa que surgiu através de outro programa (Programa Alfabetização 100%), tem por objetivo promover a formação educacional dos funcionários desde a alfabetização até o ensino médio. O programa é realizado em parceria com a Prefeitura Municipal de Campinas, o Centro Estadual de Ensino Supletivo "Paulo Decourt" (CEES) e também a Secretaria de Educação do Estado de São Paulo;

(b) **Programa de Desenvolvimento Gerencial (PDG):** este programa já formou 210 gerentes, que além de executar as atividades rotineiras, assume o compromisso de disseminar a missão e a visão da universidade para os demais funcionários. O programa está estruturado para ser realizado em 12 meses, com carga horária total de 412 horas, sendo oito horas de aulas semanais. Uma parte da aula é realizada no horário de expediente do funcionário e outra no período noturno. O programa, que tem como objetivo “*fornecer às lideranças de equipe ferramentas para promover o desenvolvimento dos processos e aprofundar a reflexão sobre as relações humanas diante de cenários em constantes mudanças*” (AFPU, 2009), está dividido em quatro módulos:

- fundamentos institucionais: visa apresentar aos participantes a missão, visão e objetivos estratégicos da UNICAMP e seu contexto;

- gestão por processos: tem como objetivo fornecer instrumentos e ferramentas para os gerentes atuarem no sentido da execução da estratégia da universidade. Neste módulo, o participante estuda as seguintes disciplinas: gestão e melhoria de processos, gestão de projetos, estatística, indicadores, gestão de riscos, gestão de custos e marketing;
- gestão de pessoas: visa criar uma cultura de valorização das pessoas e de contribuição com a estratégia organizacional. As seguintes disciplinas integram esse módulo: cultura organizacional, desenvolvimento pessoal, sistema de gestão de pessoas, qualidade de vida e gestão do conhecimento;
- TCC: no último módulo do curso, o participante tem que aplicar os conceitos e ferramentas no desenvolvimento de um projeto de melhoria para a universidade, na sua área de atuação.

(c) **Programa de Desenvolvimento Gerencial para Supervisores (PDGS):** é um programa oriundo do PDG, adaptado as especificidades dos supervisores. Tem duração de 154 horas de estudos e previsão para realização em cinco meses;

(d) **Programa de Excelência no Atendimento ao Cliente:** este programa surgiu para atender a demanda de algumas áreas da UNICAMP que solicitavam treinamentos para a APFU, visando melhorar o atendimento aos clientes internos e externos. O programa foi elaborado por um grupo de profissionais de diversas áreas da universidade, com carga horária de 45 horas, abordando os seguintes temas: princípios do funcionalismo público, valorização profissional, ética, gestão por processos, comunicação, relação interpessoal, grupos, resolução de conflitos etc.;

(e) **Programa de Normas Técnicas:** visando atender a obrigatoriedade legal no sentido de capacitar os profissionais a realizarem os serviços com segurança em instalações e serviços com eletricidade;

(f) **Programa de Desenvolvimento de Secretário:** em 2003, foi estabelecido um convênio com o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC), a fim de desenvolver um curso que atendesse as necessidades dessa função. O curso foi estruturado com os seguintes tópicos: técnicas de arquivo de documentos, inglês básico, atendimento telefônico etc., estruturado para ter duração média de 56 horas, além da realização de encontros, a cada dois anos, a fim de trocar experiências e fortalecer a função;

(g) **Programa de Apoio a Fomento e Pesquisa:** é um programa destinado a apoiar os funcionários na apresentação de trabalho em congressos e eventos, em projetos científicos e na publicação em revistas nacionais e internacionais.

Além destes programas, realizam cursos de inglês, inglês instrumental com o apoio da tecnologia de ensino à distância, informática até o nível de programação, curso de atualização em procedimentos de compras, curso de atualização para motorista etc.

O processo de **avaliação de desempenho** dos funcionários técnicos administrativos é realizado anualmente, considerando duas dimensões: a qualificação e o desempenho de cada funcionário, tendo como objetivo identificar necessidades de treinamento; corrigir desempenhos insatisfatórios; subsidiar promoções; promover a interação entre o gestor e o subordinado; além de promover o auto desenvolvimento do funcionário, sendo que são avaliados dois fatores no processo de avaliação: análise de títulos e a análise do desempenho na realização das atividades da função, considerando também as habilidades pessoais e comportamentais.

Um sistema informatizado é disponibilizado no portal da DGRH aos gestores, o que facilita o controle e o acompanhamento, além de possibilitar ao funcionário cadastrar seus títulos para subsidiar o processo avaliatório.

Já na segunda etapa, o processo de avaliação de desempenho é realizado com a participação da direção da unidade, que avalia a equipe, do superior imediato e membros da equipe, que avaliam o funcionário e por fim, o funcionário realiza uma auto avaliação, conforme quadro 30.

<i>Avaliadores</i>	<i>Avaliados</i>	<i>Peso</i>
Direção	Equipe	20%
Superior imediato	Funcionário	40%
Pares	Atuação do funcionário na equipe	30%
Auto avaliação	Funcionários	10%

Quadro 30: Etapas da avaliação de desempenho dos funcionários da Unicamp.

A formação das equipes de interavaliadores que comporão o processo de avaliação deverá obedecer aos seguintes critérios:

- da mesma equipe do avaliado;
- da mesma estrutura funcional;
- que exercem atividades sequenciais, a fins e inter-relacionadas;
- de outros seguimentos, como funcionários de outras carreiras, docentes, discentes e outras pessoas que são usuários dos serviços do avaliado.

O processo de avaliação é realizado em formulários, a partir da disponibilização no portal da DGRH com distribuição de senhas para os avaliadores. Vale destacar que nos formulários, existem duas questões que devem ser respondidas pelo superior imediato e pelo avaliado, que referem-se à infra-estrutura (deficiências de infra-estrutura, equipamentos e materiais, que afetem direta ou indiretamente o desempenho das atividades do funcionário) e questões de postura profissional, que são ações relevantes em relação à atuação do funcionário (comportamento, atitudes, relacionamento interpessoal e desenvolvimento de atividades), além de identificar pessoas com potencial para atender mais diretamente aos objetivos estratégicos da UNICAMP. Alguns exemplos de questões abertas utilizadas no processo de avaliação de desempenho dos funcionários técnicos administrativos, para serem respondidas pelo superior e pelo funcionário (CGU, 2009A):

- (a) com relação ao desempenho do funcionário, indique as principais qualidades para o desenvolvimento das atividades;
- (b) com relação ao desempenho do funcionário, indique as principais deficiências para o desenvolvimento das atividades;
- (c) com relação à qualificação/treinamento do funcionário, indique as ações que, na sua opinião, devem ser adotadas para melhorar o desempenho do funcionário;
- (d) com relação às condições de trabalho, indique aquelas eventuais condições que considera inadequadas e possíveis ações para adequações das mesmas;
- (e) com relação ao desempenho da equipe, indique as ações de desenvolvimento que, na sua opinião, devem ser adotadas para melhorar o desempenho da equipe.

Os parâmetros que deverão ser seguidos para atribuição da pontuação no processo de avaliação de desempenho dos funcionários da UNICAMP é destacado no quadro 31. Em outras palavras, para cada fator de desempenho analisado, como as competências técnicas, habilidades pessoais e comportamentais, do funcionário e da equipe, é atribuído um nota de 1 a 10, sendo que a somatória é o resultado final da avaliação.

<i>Pontos</i>	<i>Parâmetros sugeridos para avaliar o desempenho</i>
9-10	Supera o esperado.
7-8	Atende o esperado.
4 a 6	Abaixo do esperado
1 a 3	Não atende o esperado.

Quadro 31: Parâmetros para atribuição da pontuação na Avaliação de Desempenho.

Fonte: DGRH – AVALIAÇÃO (2009)

O processo de avaliação é realizado nesse molde desde 2008 e seus resultados fomentam as ações da AFPU e da Divisão de Planejamento e Desenvolvimento, além de ser

indicador em promoções e na progressão funcional, considerando a qualificação e o desempenho do funcionário, o cumprimento das metas coletivas vinculadas aos objetivos da UNICAMP e a contribuição de cada funcionário para atingi-las, além da avaliação das condições de trabalho, estando diretamente ligado à remuneração e à carreira.

Em relação à política de **remuneração** dos funcionários técnicos administrativos da UNICAMP, com carga horária de 40 horas semanais, a tabela salarial está destacada no quadro 32. Para movimentar-se dentro da hierarquia salarial, o funcionário precisa participar do processo de avaliação de desempenho e possuir algumas exigências, sendo que essa evolução funcional é integrante do plano de carreira dos funcionários técnicos administrativos.

As pessoas nos cargos e funções de nível fundamental realizam atividades básicas de apoio e suporte, como assistente de serviço e manutenção. Para as funções e cargos que exijam o ensino médio, as pessoas precisam possuir um determinado nível de conhecimento técnico e realizar atividades de suporte administrativo, como técnico em administração, técnico em informática e técnico em enfermagem etc. Em relação às funções de nível superior, estas exigem um conhecimento complexo e diversificado, com formação universitária, seguimentado nas áreas biológicas, humanas e exatas.

Em relação aos **benefícios**, a UNICAMP tem uma área própria para coordenar essa atividade que é o **Grupo Gestor de Benefícios Sociais (GGBS)**, o qual executa suas atividades visando à melhoria da qualidade de vida e de trabalho de todos os funcionários da UNICAMP e seus familiares. As ações não são obrigações legais e estão ligadas diretamente ao planejamento estratégico da universidade, sendo que a própria área integra a estrutura de gabinete do reitor.

Dentre suas atividades, realiza parcerias e convênios com restaurantes, cinemas, clubes, comércios e supermercados, a fim de oferecer preços, prazos e condições diferenciadas para os funcionários, além de promover atividades esportivas, sociais, culturais e também cursos e eventos.

Exemplos de ações desenvolvidas é a realização de cursos e atividades recreativas e culturais para os filhos dos funcionários, em parcerias com instituições como o Serviço Nacional da Indústria (SESI) e o Serviço Social do Comércio (SESC), além de firmar parceria com um colégio local para oferecer bolsas e descontos aos filhos de funcionários, que estão cursando o ensino médio em escolas públicas, para participar de cursos intensivos preparatórios pré-vestibulares.

Além das diversas ações que o GGBS promove, relacionadas a atividades esportivas, culturais e sociais, também existem alguns programas que estão sob o escopo do grupo:

<i>Seguimentos</i>		<i>Referência</i>	<i>Valor</i>		
	SEGMENTO BÁSICO	1	981,50		
		2	1.030,59		
		3	1.082,12		
		4	1.136,19		
		5	1.193,04		
		6	1.252,69		
		7	1.315,33		
		8	1.381,08		
		9	1.450,19		
		10	1.522,60		
		11	1.598,77		
SEGMENTO MÉDIO		12	1.678,69		
		13	1.762,69		
		14	1.850,73		
		15	1.943,30		
		16	2.040,48		
		17	2.142,52		
		18	2.249,63		
		19	2.362,10		
		20	2.480,27		
		21	2.604,22		
		22	2.734,49		
		23	2.871,22		
		24	3.014,69		
		SEGMENTO SUPERIOR		25	3.165,48
				26	3.323,79
				27	3.489,96
				28	3.664,43
29	3.847,59				
30	4.040,00				
31	4.242,02				
32	4.454,10				
33	4.676,81				
34	4.910,68				
35	5.156,16				
36	5.413,97				
37	5.684,70				
38	5.968,93				
39	6.267,44				
40	6.580,83				
41	6.909,82				
42	7.255,30				
32	7.618,08				
44	7.999,01				
45	8.398,97				
46	8.818,84				
47	9.259,83				
48	9.641,93				

Quadro 32: Estrutura salarial dos funcionários regidos pela Carreira de Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão (40 horas semanais).

Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações coletadas (DGRH, 2009).

(a) **Programa Institucional de Apoio ao Servidor/Estudante (Proseres)**: tem como objetivo apoiar o desenvolvimento educacional e a qualificação profissional dos funcionários. O programa oferece bolsas de estudos não reembolsáveis, linha de crédito para quitação de débito e financiamento estudantil, convênios com universidades e faculdades da região para concessão de descontos, direito a 100 fotocópias gratuitas por mês, além de prazo ampliado para devolução de livros nas bibliotecas da UNICAMP; também subsidia descontos para aquisição de obras na Editora da UNICAMP e em outras livrarias; faz intermediação em questões como estágio, transporte e conciliação de horários (curso/trabalho).

Atualmente, o programa tem convênio com 22 universidades. Em 2006, dos 400 inscritos no programa, 323 conseguiram bolsas. Também realizam parcerias com escolas de ensino infantil, fundamental, médio, técnico, pré vestibular, de idiomas e informática, para concessão de descontos na mensalidade e na matrícula. Em 2008, o programa completou 15 anos e 1.459 funcionários concluíram curso superior com o auxílio do *Proseres*.

(b) **Programa de Assistência à Saúde do Servidor (Pass)**: tem como objetivo divulgar e incentivar a participação dos funcionários em programas promovidos pela universidade, além de realizar convênios com clínicas médicas, odontológicas e operadoras de seguro de vida.

(c) **Serviço Social**: promove ações destinadas aos funcionários e seus familiares, atuando em temas familiares e sociais, sócio-educativos e promovendo alguns benefícios eventuais. Além disso, desenvolve alguns programas como o *Banco de Oportunidades*, projeto para ampliar e complementar a renda familiar dos funcionários da UNICAMP. Neste programa, o funcionário cadastra seus dados pessoais e seus serviços (construção civil, digitação, inglês, serviços domésticos etc.) e a GGBS disponibiliza os serviços oferecidos no *site* institucional para toda comunidade universitária e externa, que poderá contratar os inscritos para a prestação de serviços, porém sem o comprometimento da universidade com a prestação de serviços.

(d) **Programa de Planejamento Orçamentário**: o objetivo deste programa é criar uma consciência consumidora responsável e orientar os participantes sobre a importância do planejamento financeiro pessoal e do uso racional do dinheiro, visando à reeducação financeira. Dentro do programa são desenvolvidas palestras, oficinas e acompanhamento individual, sendo apresentados temas como: facilidade de crédito, a influência da propaganda, causas e consequências do endividamento, auto-estima, qualidade de vida e outros temas pertinentes.

(e) **Programa de Auxílio Alimentação**: é um programa que visa beneficiar os 2.000 menores salários, de acordo com a política salarial estabelecida pela UNICAMP.

O GGBS, além de todos esses programas, também atua na promoção de eventos culturais, como a “arte na praça” com apresentação de cantores regionais e orquestras em pleno horário de almoço dos funcionários, palestras com temas relacionados ao empreendedorismo (“Empreenda e Vença”), gestão financeira pessoal (“Administre melhor o seu dinheiro”), dependência química, responsabilidade social etc. Também realiza diversas oficinas culturais, como hip hop (*street dance*), dança de salão, capoeira, teatro, fotografia, grafite, artesanato, artes plásticas e em madeira, música, canto coral, pipa, origami e bijuterias (GGBS, 2009).

A **carreira** dos funcionários técnicos administrativos, denominada Carreira de Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão, foi implementada em 2003. Está estruturada em 48 referências sequenciais, vinculadas a valores salariais, representado acréscimo de 5% de uma referência para a outra. É dividida por nível escolar ou segmentos, termo definido na UNICAMP, fundamental (referência 1 a 19), médio (referência 12 a 36) e superior (25 a 48) conforme destacado no quadro 32.

Dentro da carreira, os funcionários de nível superior e que possuem escolaridade acima do exigido para função, como mestrado, poderão ter duas referências acrescidas no enquadramento, o que corresponde a uma ascensão de 10% na sua remuneração. Se possuir doutorado, o acréscimo é de cinco referências, ou seja, um incremento de 25% na remuneração. Essa progressão não é automática, depende da existência de vaga no quadro funcional, devendo estar vinculada à sua atuação profissional na UNICAMP. Vale ressaltar que as referências da titulação de doutorado não são cumulativas com as do mestrado, ou seja, 25% correspondem ao doutorado direto e se for concluído o doutorado após o mestrado, serão 15%.

Outra forma de evolução na carreira é pela avaliação de títulos, que poderá alterar as referências salariais, segmentos e funções. As alterações de segmento ou de nível escolar, só poderão ocorrer se existirem vagas, aprovadas após o processo de certificação das unidades, passando a ocupar vaga compatível com sua titulação. No processo de avaliação de títulos é estabelecido o período em que os títulos serão considerados, normalmente um ano ou alguns casos específicos, sendo que os títulos adquiridos após, ou antes, dos períodos definidos ou anteriores à contratação não serão validados.

Os títulos a serem considerados são os seguintes:

- certificado de conclusão do ensino fundamental;
- certificado de conclusão do ensino médio;
- certificado de conclusão de curso técnico de nível médio;

- diploma registrado de curso de graduação;
- diploma registrado de curso de mestrado com dissertação homologada;
- diploma registrado de curso de doutorado, com tese homologada.

Existe também o processo de mobilidade funcional, em que uma unidade ou órgão que possui cargo vago, poderá disponibilizá-lo ao processo de mobilidade, que é um processo de seleção onde podem participar todos os funcionários da UNICAMP que possuam os requisitos e qualificação exigidos para a função a que concorrem.

No **portal e-RH** da Diretoria Geral de Recursos Humanos, criado pelo departamento de informática a fim de melhorar a comunicação e os processos de trabalho, são disponibilizadas notícias das diversas áreas da DGRH (Figura 10), também centraliza ferramentas como o processo de avaliação de desempenho, o banco de competências, os concursos e processos seletivos, além de disponibilizar um sistema de busca de funcionários e um sistema chamado **Vida Funcional on line**. Neste sistema, o funcionário pode acessar os doze últimos holerites, consultar dados de contagem de tempo e aposentadoria, licença prêmio, adicional por tempo de serviço, informações sobre processos de acidente de trabalho e exame periódicos, carreira, avaliação de desempenho, além de poder atualizar eletronicamente os dados cadastrais, consultar valores de benefícios e de consignações em folha de pagamento.

The image shows the web interface of the DGRH e-RH portal. At the top, there are logos for UNICAMP and DGRH, followed by the title 'Diretoria Geral de Recursos Humanos' and the subtitle 'Órgão da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário'. To the right, there are navigation tabs for 'UNICAMP', 'PRDU', and 'DGRH', along with a search bar labeled 'Buscar'. Below the header, a horizontal menu lists various services: 'ESTAGIÁRIOS', 'PROCESSO AVALIATÓRIO', 'VIDA FUNCIONAL ONLINE', 'BANCO COMPETÊNCIAS', 'PROCESSOS SELETIVOS', and 'COLABORADORES'. The main content area is titled 'Últimas Notícias' and contains a list of news items with dates and links. A sidebar on the left provides a navigation menu with categories like 'ESTRUTURA', 'PRODUTOS E SERVIÇOS', 'DOCUMENTOS', 'SISTEMAS', 'PERGUNTAS FREQUENTES', 'CONTATO', 'NOTÍCIAS', and 'MAIS SITES'. The main content area also features a large heading 'DIRETORIA GERAL DE RECURSOS HUMANOS' and a paragraph describing the organization's mission.

Figura 10: Estrutura do Portal e-RH da DGRH

No portal, são disponibilizados formulários para serem preenchidos eletronicamente, informações de telefones, *e-mails* e endereços das diversas áreas funcionais da DGRH, além

de um *menu* com as perguntas frequentes sobre diversos temas, como aposentadoria, acumulação de cargos, carreira etc., como também o cronograma mensal da rotina operacional da DAP, como as datas e prazos para lançamentos na folha de pagamento, coleta de frequência, crédito da folha etc. Dentro do portal, os gestores e funcionários podem solicitar diversos serviços, por meio do preenchimento do formulário eletrônico que é enviado diretamente a DGRH, conforme se observa na figura 11.

Outro sistema dentro do portal da DGRH é o **portal SIG-RH**, desenvolvido também pela área de informática da DGRH, que visa fornecer informações relativas aos recursos humanos com o objetivo de facilitar a tomada de decisão pelos gestores. As informações são disponibilizadas por assuntos, podendo gerar gráficos e relatórios, e referem-se aos aspectos quantitativos, como quantidade de servidores, valores da folha de pagamento distribuído por unidade etc. Outras dimensões também podem ser consultadas, como carreira, escolaridade, função, jornada, sexo, ano de nascimento, situação (ativo/inativo), se é docente ou técnico administrativo.

O portal SIG-RH possui três níveis de acesso: (a) nível público, que apresenta as informações quantitativas da área de recursos humanos; (b) nível de acesso restrito, em que cada usuário terá acesso às informações da sua unidade; (c) área acesso restrito, em que alguns setores da administração central podem criar e disponibilizar informações que atendam aos interesses das unidades.



A imagem mostra a interface de um formulário web para solicitar serviços de recursos humanos. No topo à esquerda, há o logo da DGRH com o texto "DGRH" e "Para enviar uma solicitação, preencha os campos abaixo.". À direita, há o logo do "S.O.S. Sistema Ordens de Serviço". Abaixo disso, há uma barra laranja com o título "ORDEM DE SERVIÇO". O formulário contém os seguintes campos: "Nome:" (campo de texto), "Matrícula:" (campo de texto), "Email:" (campo de texto), "Área:" (campo de texto com o rótulo "Unidade/Depto/Setor" ao lado), "Ramal:" (campo de texto), "Assunto:" (menu suspenso com o texto "--- Seleccione ---"), e "Descrição:" (área de texto grande com setas de rolagem). Na base do formulário, há dois botões: "ENVIAR" e "LIMPAR".

Figura 11: Página no portal da DGRH para solicitação de serviços de recursos humanos

A prática de **qualidade de vida no trabalho** é uma atividade que está ligada diretamente ao planejamento estratégico da UNICAMP, além de contar com o incentivo pessoal do Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário; tem como objetivo “*criar condições para o crescimento pessoal e profissional, focado no compromisso com a instituição e com a sociedade, gerando um ambiente interno propício à humanização das relações de trabalho e ao convívio social e cultural*” (PLANES, 2004). Os principais programas relacionados a essa temática são:

(a) **Programa de Bem com a Vida:** é um programa de preparação para a aposentadoria, que surgiu inicialmente por meio de uma parceria com um profissional que trabalha com fotografia e mosaico, em que a DGRH levantou os prováveis funcionários que se aposentariam. No programa, os funcionários participam de diversas atividades, com várias oficinas temáticas em parcerias com instituições como o SESI, o que permite destacar atividades que o funcionário poderá realizar após aposentar-se. As oficinas ajudam os funcionários a buscarem novos ideais de vida para o futuro e continuar “ativos”, mesmo estando aposentados;

(b) **Programa Velhos Amigos:** promovido pela Divisão de Planejamento e Desenvolvimento da DGRH, é um programa que tem por objetivo promover o reconhecimento dos funcionários que se aposentaram no último ano da realização do evento. Além das apresentações culturais e artísticas, a direção da universidade ressalta a importância e a contribuição desses funcionários aposentados para a UNICAMP e ao término da cerimônia é oferecido um coquetel para os participantes e familiares;

(c) **Programa Viva Mais:** é um programa que visa conscientizar as pessoas em relação aos problemas gerados pelo uso de substâncias que causam dependências, como álcool e drogas, dentro e fora das dependências da universidade. No momento desta pesquisa estava previsto a implantação de uma linha telefônica para fornecer informações e orientar os usuários. O programa é executado através de palestras, seminários e *workshops*, a fim de aumentar a discussão e aprofundar o conhecimento sobre o assunto junto à comunidade universitária;

(d) **Programa Mexa-se:** tem como objetivo promover a saúde e qualidade de vida para os funcionários através da prática de atividades físicas, como alongamentos, caminhadas, jogos recreativos, danças e ginástica. Também são realizadas avaliações como, aferição da pressão arterial, glicemia, peso, índice de massa corporal etc.;

(e) **Programa Nutricamp:** realizado em parceria com a Faculdade de Engenharia de Alimentos da UNICAMP, visa orientar as pessoas a adquirirem hábitos alimentares saudáveis, melhorando seu estado nutricional e sua qualidade de vida.

Além dos diversos programas já citados, são realizadas oficinas, palestras, confraternizações e diversas outras atividades relacionadas à melhoria da qualidade de vida dos funcionários e da comunidade universitária.

Quanto à prática de **gestão por competências**, a DGRH possui um *Banco de Competências*, que é composto pelos currículos dos funcionários e a descrição dos perfis especificados para cada cargo/função, que poderá ser utilizado para orientar a progressão funcional na carreira, na realização de concursos públicos, avaliação de desempenho e treinamentos. Ainda estão realizando a primeira etapa do processo, identificando, mapeando e descrevendo as competências gerenciais, com o objetivo de melhor adequar o perfil gerencial ao planejamento estratégico institucional. Além disso, realizaram um projeto piloto em três unidades que consistiu num processo seletivo para a escolha de profissionais para cargos gerenciais, com o objetivo de melhor escolher as pessoas com perfil e competência voltadas para a liderança e gestão, ao invés da tradicional prática utilizada pelo setor público que é a “indicação”. Posteriormente, a DGRH observou melhorias na gestão e nos resultados das unidades que adotaram a prática, e em virtude da transparência e credibilidade do processo, os funcionários passaram a acreditar e apoiar os gestores selecionados.

O projeto surgiu da iniciativa dos funcionários da DGRH, que participaram de um curso denominado “Gestão por Processo” promovido pela universidade, sendo que nesse curso existia uma disciplina que era a aplicação da metodologia numa determinada área da DGRH. O principal objetivo do projeto é contribuir para uma melhoria na gestão administrativa da universidade, além de servir como referencial e parâmetro, para que a indicação ocorra de maneira consistente e subsidiada por ações transparentes.

Uma prática inovadora é um evento que reúne os profissionais técnicos de apoio ao ensino e a pesquisa, é o **Simpósio de Profissionais da UNICAMP** (Simtec), que realizou a primeira edição em 1997, a segunda em 2008 e a terceira acontecerá em 2010. O evento tem como objetivo divulgar o trabalho e as ações dos profissionais através da exposição de painéis, que variam em dois eixos temáticos: (a) administração e gestão; (b) projetos institucionais no desenvolvimento do ensino, pesquisa e extensão. A coordenação do evento é de responsabilidade da GGBS, planejado e executado pelos próprios funcionários, com apoio dos diversos órgãos da universidade. No evento, além da apresentação, discussão e troca de experiência por meio dos trabalhos, ocorrem também palestras e apresentações culturais, como músicas, teatros, exposição artística e de flores, palestras.

4.2 - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

A Universidade de São Paulo (USP), fundada em 1934, construiu sua história solidificada na pesquisa e na excelência acadêmica. É a universidade brasileira com maior destaque no cenário mundial, está classificada na 146ª posição do ranking do *Institute of Higher Education of Shanghai Jiao Tong University (ARWU)* (2009), em 78ª no *Higher Education Evaluation & Accreditation Council of Taiwan* (2009) e em 38ª no *Cybermetrics Lab* (2009).

Para desenvolver suas atividades de ensino, pesquisa e extensão possui campus em sete cidades do Estado de São Paulo: São Paulo, Ribeirão Preto, Piracicaba, São Carlos, Pirassununga, Bauru e Lorena, possuindo também diversas Faculdades, Institutos e centros de pesquisa.

4.2.1 - CARACTERIZAÇÃO DO DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

O Departamento de Recursos Humanos (DRH) é o órgão responsável pela gestão do quadro de pessoal da Universidade de São Paulo, ligado à Coordenadoria de Administração Geral da Reitoria (CODAGE). O principal objetivo “é fazer com que a Universidade possua uma mão-de-obra estável, bem preparada tecnicamente, preocupada em evoluir para bem executar suas funções, e motivada para a prestação de serviços que atendam os objetivos da Instituição” (DRH, 2009). O DRH possui diversas áreas para a realização das suas atividades, conforme figura 12.

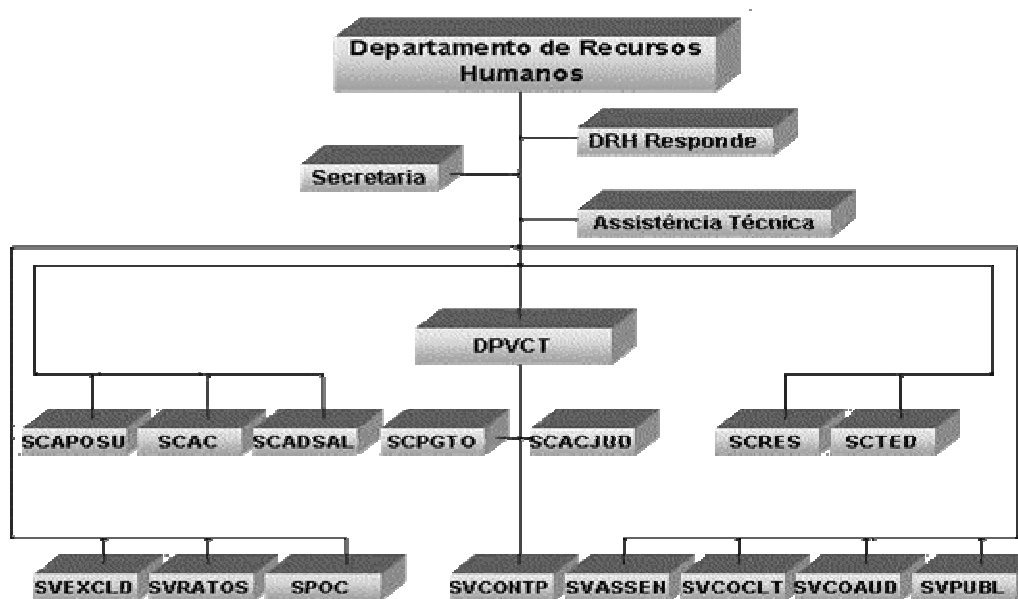


Figura 12: Organograma do Departamento de Recursos Humanos

No quadro 33, destacam-se as atribuições de cada área funcional do Departamento de Recursos Humanos.

<i>Denominação</i>	<i>Principais atribuições</i>
Assistência Técnica	Gestão dos contratos de funcionários de regime jurídico CLT; Análise dos recursos humanos visando à criação de novos cursos; Desenvolvimento de estudos de atividades terceirizadas, a fim de manter o foco nas atividades-fim.
Divisão de Pagamentos e Contagem de Tempo	Coordenação e supervisão das atividades relacionadas à contagem de tempo, instrução e execução de processos judiciais, aposentadorias, complementações de aposentadorias, cálculo de rescisões contratuais, auxílio funeral e pagamentos retroativos.
Seção de Acumulação de Cargos/Funções	Responsável por analisar os casos de acumulação de cargos, empregos e funções públicas dos servidores da Universidade;
Seção de Ações Judiciais	Instrução de processos judiciais e cálculos de liquidações judiciais, bem como, apoio à Consultoria Jurídica da USP;
Seção de Administração Salarial	Realiza estudos relacionados à administração salarial;
Seção de Apoio ao Sistema e Usuário	Presta atendimento aos funcionários, no sentido de fornecer informações e esclarecimentos sobre legislação e procedimentos administrativos; Confecção de relatórios gerenciais; Controle e conferência de rotinas relacionadas à folha de pagamento;
Seção de Pagamentos	Realiza atividades de operacionalização da folha de pagamento, como elaboração de cálculos para rescisão contratual, indenizações, auxílio, aposentadoria etc.
Seção de Recrutamento e Seleção	Atividades ligadas aos procedimentos de recrutamento e seleção de candidatos, através de processos seletivos para a contratação de funcionários na USP; avaliação e elaboração de laudos psicológicos; operacionalização de técnicas referentes à avaliação psicológica; elaboração de provas de conhecimentos específicos e entrevistas;
Seção de Treinamento e Desenvolvimento	Tem como objetivo a modernização e o aprimoramento dos serviços internos da USP, organizando, executando e gerenciando programas técnico/comportamentais de treinamento e desenvolvimento para todo o quadro de pessoal não docente da Universidade, sempre visando a sensibilização para a melhoria da qualidade dos serviços e processos;
Serviço de Pessoal dos Órgãos Centrais	Atividades ligadas ao pessoal da Reitoria e outros órgãos centrais;
Serviço de Assentamentos	Executa atividades relacionadas à análise e concessão de licença-prêmio; contagem de férias e contagem de tempo de serviço etc.
Serviços de Contratos Autárquicos e Docentes	Realiza a análise, cadastro e formalização de procedimentos relativos aos contratos de servidores autárquicos e docentes, tais como, contratação, alteração de regime, progressão na carreira, prorrogação de contrato, designação, substituição, nomeação, aposentadoria etc.;
Serviço de Contratos CLT	Realiza a análise, cadastro e formalização de procedimentos relativos aos contratos de servidores em regime CLT;
Serviço de Contagem de Tempo	Executa a contagem do tempo de serviço dos servidores da Universidade, celetistas e autárquicos (docentes e não-docentes), para fins de adicional, sexta-parte e aposentadoria, bem como expedição de certidões afins;

Continuação...

Serviço de Expediente e Controle de Legislação e Documentos	Elaboração e despacho de documentos da DRH e da CODAGE, além de acompanhar as publicações oficiais dos Diários Oficiais do Estado, Município e União. Também é responsável por atualizar o site do DRH;
Serviço de Publicação	Atividades ligadas à preparação e encaminhamento, segundo as normas da Imprensa Oficial do Estado de São Paulo (IMESP), das matérias da USP a serem publicadas no Diário Oficial do Estado;
Serviço de Registro de Atos	Área responsável pelo lançamento de informações no Sistema Marte.

Quadro 33: Áreas Funcionais do Departamento de Recursos Humanos da USP.
Fonte: Adaptado de DRH (2009).

4.2.2 - AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

O processo de **recrutamento** da DRH é realizado por meio da divulgação no Diário Oficial do Estado, no site da DRH e nos sites das unidades universitárias, e o processo de **seleção** para os funcionários técnicos administrativos é realizado, principalmente, por meio de provas escritas e quando necessário utiliza-se de provas práticas. O uso de entrevistas no processo de seleção é pouco utilizado, em razão da subjetividade da técnica. A operacionalização dos processos de seleção ou concursos públicos é realizada pela própria universidade, que convoca funcionários para trabalharem na realização dessas seleções.

Após o processo de seleção, o funcionário técnico administrativo é efetivado no regime jurídico da CLT e passa por um processo de experiência de 90 dias e após esse prazo, o contrato de trabalho passa a vigorar por prazo indeterminado.

No período de 2006 a 2009, foram realizadas mais de 11.000 ações pela Seção de **treinamento**, entre treinamentos, cursos, palestras, eventos etc. A Diretoria de Recursos Humanos promove diversos treinamentos em parceria com organizações externas, como a Fundação do Desenvolvimento Administrativo de São Paulo (FUNDAP), Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), Instituto Legislativo Brasileiro e Fundação Nacional da Qualidade, como também são promovidos ciclos de palestras para os funcionários, em temas diversos como gestão por processos, qualidade de vida no trabalho, comunicação, aprendizagem organizacional, ministradas por professores renomados da própria universidade. A Seção de Treinamento e Desenvolvimento da DRH também possui um vasto acervo de filmes que abordam temas comportamentais e profissionais, que podem ser utilizados pelos gestores no desenvolvimento de ações e também nas práticas de treinamento e desenvolvimento. Deve ressaltar que cada unidade possui uma verba específica e tem autonomia para desenvolver ações relacionadas a essa temática.

O Departamento de Recursos Humanos da USP não realiza práticas voltadas à **integração** ou **socialização** de novos funcionários, mas algumas iniciativas podem ser destacadas como na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis de Ribeirão Preto (FEARP), em que a Seção de Pessoal da Faculdade, visando informar professores e funcionários sobre o ingresso de novos colaboradores, informa por *e-mail*, o qual contém foto, currículo profissional, local de lotação, telefone e *e-mail* do novo funcionário. Algumas ações que ocorrem no Instituto de Física de São Carlos (IFSC) e Faculdade de Medicina da USP (FMUSP) merecem ser destacadas. O IFSC instituiu uma comissão de treinamento e desenvolvimento, que tem como objetivo aprimorar o desempenho dos funcionários técnicos administrativos na execução de suas funções. A comissão atua na modalidade espontânea, subsidiando os funcionários na participação em treinamentos externos, congressos, eventos científicos; e na modalidade induzida, promovendo ações voltadas à atualização profissional e ao atendimento das necessidades institucionais. A FMUSP instituiu o Grupo Assessor de Recursos Humanos, com o objetivo de “propor ações relacionadas com os recursos humanos, abrangendo sistemas de trabalho, capacitação e desenvolvimento e qualidade de vida, em consonância com estratégias institucionais” (GARH, 2009). O Grupo reúne-se mensalmente e extraordinariamente para analisar as necessidades de treinamento e desenvolvimento dos funcionários da unidade; indicar as áreas prioritárias para recebimento de recursos para o desenvolvimento de ações; aprovar as propostas de cursos e/ou outras atividades nas áreas de sistemas de trabalho, capacitação, desenvolvimento e qualidade de vida.

A **avaliação de desempenho** dos funcionários da Universidade de São Paulo “consiste num conjunto de critérios para aferição de mérito individual dos servidores não docentes” (PORTARIA GR 3427, 2003). O processo de avaliação de desempenho, apesar de ter periodicidade para ser realizado de dois em dois anos, algumas vezes não é executado neste prazo. Seu principal foco é fornecer subsídios para possíveis promoções e progressões na carreira, além de identificar necessidades voltadas para o aperfeiçoamento e capacitação dos funcionários. O último processo de avaliação para os servidores técnicos administrativos da USP aconteceu em 2008, que compreendeu o período de desempenho dos funcionários de 2006 a 2008 e forneceu subsídios para o Programa de Acesso à Carreira.

De acordo com a Portaria nº. 3427/2003, a avaliação de desempenho dos funcionários técnicos administrativos possui os seguintes objetivos:

- (a) oferecer ao servidor a oportunidade de conhecer seus pontos fortes/fracos relativos à função, permitindo a identificação de aspectos a serem aprimorados e promovendo programa de treinamento específico;

- (b) propiciar uma maneira sistemática de planejar o crescimento profissional dos servidores e ajudá-los através de programas de desenvolvimento individual e organizacional;
- (c) incentivar o superior imediato e o próprio servidor a conhecer, de forma criteriosa e sistemática, suas potencialidades e aspirações de crescimento profissional na Carreira da USP;
- (d) estabelecer uma relação de cooperação, no sentido de identificar problemas, propor soluções, aprimorar rotinas de trabalho e aumentar a produtividade do grupo;
- (e) reforçar a identificação de necessidades de treinamento, desenvolvimento, reciclagem e readaptação do grupo.

O instrumento de avaliação é dividido em três dimensões: institucional, funcional e individual, para cada grupo de funcionários (Básico, Técnico e Superior), sendo dez características para os cargos do Grupo Básico (totalizando 100 pontos possíveis); doze características para os cargos dos Grupos Técnico e Superior, totalizando 120 pontos possíveis, sendo que cada característica avaliada pode receber no máximo 10 pontos.

No instrumento de avaliação de desempenho, cada unidade universitária tem autonomia para substituir duas características nas dimensões funcional e individual, a fim de adequar a avaliação à sua realidade.

Os principais envolvidos no processo de avaliação são:

- comissão interna de avaliação de desempenho;
- avaliadores (superior imediato e outro funcionário com cargo superior ao avaliado, no mínimo);
- Conselho técnico administrativo (CTA);
- órgão de pessoal da unidade;
- funcionários avaliados.

A DRH é responsável pela elaboração dos instrumentos de avaliação e disponibilização para os gestores das unidades realizarem o processo, além de fornecer o suporte necessário para a realização da avaliação e validar os resultados do processo. A Comissão Interna de Avaliação de Desempenho é responsável por coordenar o processo de avaliação nas unidades, atuando como intermediadora entre o funcionário e os avaliadores e entre estes e o CTA, a fim de evitar distorções, para que o processo ocorra de maneira coerente com a regulamentação da universidade.

O superior imediato do avaliado tem as seguintes atividades no processo:

- realizar a avaliação;

- fazer, em conjunto com o avaliado, um planejamento de objetivos e metas;
- orientar o funcionário quanto à auto-avaliação;
- encaminhar a avaliação à comissão interna de avaliação de desempenho.

O Conselho Técnico Administrativo (CTA) tem as seguintes atribuições:

- designar os avaliadores;
- deliberar sobre a substituição de características nos formulários, caso necessário;
- deliberar sobre eventuais pedidos de revisão do funcionário;
- referendar todas as decisões relativas ao processo de avaliação;
- garantir que o cronograma seja cumprido.

O avaliado, além de realizar a auto avaliação, participa de uma entrevista devolutiva da avaliação, em conjunto com o superior imediato, com a finalidade de construir um planejamento de desempenho para o próximo período. A entrevista devolutiva é obrigatória e tem como objetivo fornecer *feedback* ao funcionário, devendo ser realizada pelo superior imediato. A avaliação é feita em formulários e as notas são lançadas no sistema marte.

A política de **remuneração** para os funcionários técnicos administrativos está estruturada nos cargos e apresenta as seguintes características (quadro 34).

<i>Classe</i>	<i>Faixas Salariais</i>	<i>Nível Inicial</i>	<i>Nível final</i>	<i>Corresponde em R\$</i>	
Básico	I	G	K	1.136,24	1.381,11
Básico	II	A	K	1.136,24	1.850,82
Básico	III	A	K	1.450,17	2.362,17
Técnico	I	A	K	1.678,75	2.734,50
Técnico	II	A	K	2.249,69	3.664,50
Técnico	III	A	K	2.871,23	4.676,95
Superior	I	A	K	3.323,81	5.414,16
Superior	II	A	K	4.242,13	6.910,00
Superior	III	A	K	5.156,34	8.399,15

Quadro 34: Estrutura salarial dos funcionários da USP (40 horas semanais)
Fonte: Elaborado pelo autor a partir das informações coletadas (DRH, 2009).

Para cada nível de escolaridade, fundamental, médio e superior, existe três faixas salariais, que corresponde à progressão vertical e 11 níveis, caracterizados pelas letras A até o K, que corresponde à progressão horizontal e representa um acréscimo de 5% em cada progressão de um nível a outro, consistindo na **carreira** dos funcionários técnicos administrativos. Atualmente existem duas formas para o funcionário ter incrementos salariais:

a primeira, pelos reajustes anuais concedidos pelo CRUESP e a segunda, por meio das progressões funcionais e promoções na carreira.

A USP também adotou uma política de incentivo vinculado aos resultados organizacionais. No final de 2008, foi criado o **Prêmio Excelência Acadêmica Institucional USP**, com o objetivo de valorizar os servidores docentes e técnicos administrativos, que de alguma forma, contribuíram com os resultados alcançados. Uma comissão avalia o desempenho da USP em relação à avaliação da Pós-Graduação pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), ao cumprimento dos planos de metas das unidades e o avanço da USP nos *rankings* internacionais. O prêmio de R\$ 1.000,00 foi concedido em 2008 e em 2009, o valor foi de R\$ 1.500,00 para cada servidor, independentemente da função, exigindo-se apenas que o servidor tenha trabalhado pelo menos seis meses no ano base de avaliação.

A USP fornece os seguintes **benefícios** sociais para seus funcionários:

- (a) auxílio alimentação;
- (b) auxílio creche;
- (c) auxílio transporte;
- (d) vale refeição;
- (e) clubes.

O auxílio-alimentação foi implementado pela USP em 2000, com objetivo de auxiliar os funcionários na aquisição de gêneros alimentícios, sendo disponibilizado por meio de cartão magnético para ser utilizado nos estabelecimentos comerciais credenciados e seus valores estão descritos no quadro 35.

<i>Valor do Benefício</i>	<i>Teto salarial</i>
400,00	Até 6.580,95
300,00	Igual ou acima de 6.580,95

Quadro 35: Valor do auxílio alimentação USP. Fonte: DRH (2009)

Outro benefício que a Universidade de São Paulo oferece aos seus funcionários é o auxílio creche, que foi instituído em 1991, visando “custear parte das despesas dos servidores no acompanhamento de seus dependentes até a idade pré-escolar, como alternativa à consecução de uma vaga em qualquer das Creches ou Núcleos de Recreação Infantil mantidos pela Universidade” (DRH, 2009). O benefício é estendido para docentes e funcionários, está relacionado ao dependente e não ao funcionário, para evitar que casais que são funcionários da universidade recebam em duplicidade o benefício. O valor do benefício corresponde a R\$ 422,22 para os funcionários com carga horária de 40 horas semanais, enquanto para funcionários atuando em jornada parcial são R\$ 211,11, valores que são depositados

diretamente na folha de pagamento. Esse benefício é flexível, ou seja, os funcionários podem optar por deixarem seus dependentes nas creches ou receberem o benefício.

A Universidade de São Paulo também possui clubes nos campus de Bauru, Piracicaba, Pirassununga, Ribeirão Preto, São Carlos e na capital Paulista, clubes destinados à realização de atividades físicas, práticas esportivas e recreação pelos funcionários e seus dependentes. E em alguns clubes existem escolinhas de futebol e na capital existe um completo centro poliesportivo, o CEPEUSP (Centro de Práticas Esportivas da USP) que conta com uma área de 540.000 metros quadrados e uma grande estrutura física, que contempla um estádio de futebol com capacidade para 35.000 pessoas, piscina olímpica, tanque de saltos, um conjunto de múltiplas piscinas, velódromo para 10.000 pessoas e raia olímpica para esportes de remo e canoagem, pista de atletismo, quadras de tênis, mini campo de futebol, que podem ser utilizadas pelos servidores, alunos e a comunidade. No clube da capital, existe um grande bosque com 26.632 metros quadrados de muita área verde.

A **Carreira** dos funcionários da USP está assentada nos níveis de complexidade, responsabilidade, competência e escolaridade que o funcionário possui. A progressão funcional na carreira, tanto vertical quanto horizontal, acontece de duas maneiras (DRH, 2009).

- (a) aprovação em processo seletivo para ocupar funções de maior complexidade, havendo um deslocamento vertical correspondente a um novo grupo ou faixa;
- (b) nos processos avaliatórios, de acordo com as regras estabelecidas pelo sistema de avaliação, tendo o funcionário progressão dentro da tabela salarial de seu grupo.

Foi instituída em 2005 uma nova forma de progressão funcional, o **Programa de Acesso à Carreira** (PAC) destinado aos funcionários técnicos administrativos, que possuíam os seguintes objetivos destacados na figura 13. Na primeira etapa, estava está estruturado em cinco fases: (a) inscrição no Programa; (b) homologação das inscrições; (c) análise e arguição do currículo documentado; (d) apuração da nota final; (e) classificação do funcionário; e se existisse disponibilidade de vaga e se preenchesse os requisitos, os funcionários poderiam concorrer e passar da faixa I para a II ou III, sendo que foram avaliados em três aspectos:

- (a) análise do memorial, que corresponde a peso 3 da nota final;
- (b) arguição do memorial, peso 1;
- (c) avaliação de desempenho, peso 2.

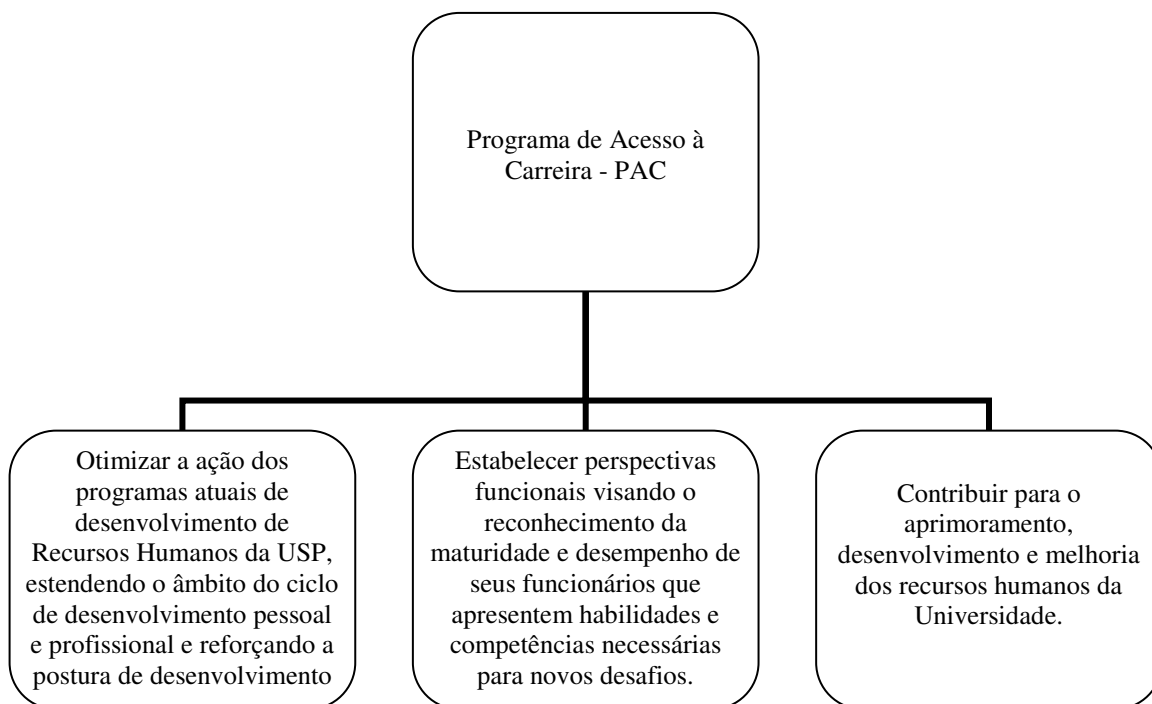


Figura 13: Objetivos do PAC. Fonte: DRH, 2009

Na segunda etapa do PAC, que aconteceu em 2008, os funcionários que conseguiram ascensão na carreira tiveram um ganho mínimo de 5% na escala de vencimentos. Após a realização desta etapa, a distribuição funcional ideal nas faixas salariais deverá ficar da seguinte maneira (Figura 14).

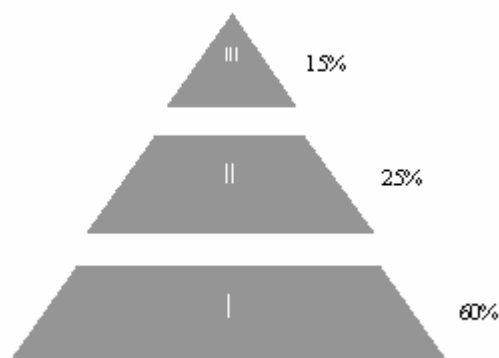


Figura 14: Perfil idealizado pela DRH após o PAC

As unidades que já atingiram o perfil funcional destacado na figura 14, com a realização da 1ª etapa do PAC, não tiveram vagas e seus funcionários não puderam participar da 2ª etapa do programa.

Na segunda etapa do PAC, a fase de análise e arguição do currículo teve peso 3 e a avaliação de desempenho de 2008 peso 1.

Os requisitos para os funcionários participarem deste programa foram:

- (a) possuir 5 anos de efetivo exercício;
- (b) não ter sido contemplado com progressão na primeira etapa do PAC;
- (c) não ter se afastado;
- (d) estar em exercício na realização do programa;
- (e) possuir os requisitos para a faixa que concorre e verificar de há vaga;
- (f) participar de todas as fases do programa.

Em relação ao **portal de recursos humanos**, o Departamento de Recursos Humanos disponibiliza informações e notícias relacionadas à área de recursos humanos, além de completa informação sobre benefícios, carreiras, legislação, manuais, treinamentos (Figura 15). Disponibiliza também formulários, os editais e as vagas disponíveis para docentes e funcionários técnicos administrativos. O portal da DRH incuba o **Sistema Marte**, que é um sistema de administração de pessoal e que também permite aos funcionários técnicos administrativos e docentes consultar períodos de férias, contagem de tempo de serviço, dados cadastrais, simulação de financiamentos consignados em folha, podendo ainda retirar holerites e demonstrativo de pagamentos etc.



Figura 15: portal de recursos humanos do DRH

Dentro da gestão estratégica, a USP desenvolveu o *USP 2034 planejando o futuro*, que é um planejamento institucional visando os 100 anos da Instituição. Entre as várias ações propostas no ensino, pesquisa, extensão e gestão administrativa, destacam-se a proposição de novo modelo de carreira fundamentado na **gestão por competências** (USP 2034, 2009).

Durante o ano de 2009, uma comissão indicada pela Reitoria da Universidade elaborou uma nova proposta de carreira, a partir de levantamentos das expectativas de diversos segmentos da instituição, que desse ao funcionário a oportunidade de fazer sua

própria carreira. A proposta da nova carreira permitirá a mobilidade na carreira, já que haverá um reagrupamento das atuais 209 funções existentes, para apenas três funções, o que possibilitará a evolução funcional na carreira, sem caracterizar desvio de função, já que um funcionário, por exemplo, que exerce atividades num laboratório poderá passar para a área administrativa (PROPOSTA, 2009).

A nova carreira será sustentada pelas contribuições dos funcionários técnicos administrativos no atingimento dos objetivos da universidade, sustentada pela gestão por competências, já que “as competências serão utilizadas para orientar os servidores técnicos e administrativos em seu processo de desenvolvimento e também para valorização dos mesmos através da remuneração” (PROPOSTA, 2009, p.5). Em suma, a carreira busca valorizar o servidor pelas suas contribuições para a universidade, considerando fatores como experiência, formação, conhecimentos complementares adquiridos com sua atuação principal que servirão de critérios para a avaliação do desenvolvimento dos funcionários técnicos administrativos.

Com essa nova carreira, se for implementada, a USP valorizará mais ainda seus funcionários, já que toda vez que ocorrer vacância em determinado cargo, esta deve ser preenchida pelos funcionários da USP, e quando o servidor deslocar-se para esta nova vaga deixará outra aberta, que também deve ser preenchida por funcionário USP, e assim sucessivamente, até chegar ao nível inicial da carreira, que deverá ser preenchida por concurso público. Essa movimentação só será efetivada se existir orçamento disponível, sendo que no orçamento anual da USP existirá uma verba específica para a mobilidade.

Também vale destacar que o principal objetivo da nova carreira é o desenvolvimento dos funcionários, podendo estar vinculada à ascensão salarial ou não.

4.3 – UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

A Universidade Estadual Paulista (UNESP) foi criada em 1976 e surgiu a partir da iniciativa do poder público do Estado de São Paulo em integrar e unificar as várias unidades dos Institutos Isolados de Ensino Superior do Estado de São Paulo (ANUÁRIO, 2009). A UNESP é referência nacional e internacional na área acadêmica, situando-se no 451ª posição no Ranking *Institute of Higher Education of Shanghai Jiao Tong University (ARWU)* (2009), 437ª *Higher Education Evaluation & Accreditation Council of Taiwan* (2009) e em 269ª posição no Ranking *Cybermetrics Lab* (2009). Está presente em 23 cidades, sendo 21 unidades no interior, uma na capital e outra no litoral paulista e atende mais de 46.000 alunos (PDI, 2009). Segundo o Anuário Estatístico (2009), a UNESP possui 122 cursos de graduação, em praticamente todas as áreas do conhecimento, 192 programas de pós-graduação, sendo 109 mestrados acadêmicos, 83 doutorados e diversos cursos de pós-graduação “*latu sensu*”.

O objetivo da direção da UNESP é fortalecer a autonomia didático-administrativa de cada unidade, conforme destacado no Plano de Desenvolvimento Institucional (2008, p.13): “A UNESP, devido à sua origem, tem uma estrutura claramente federativa que deve ser aprimorada, o que exige a eliminação do excesso de burocracia, dos órgãos administrativos duplicados, das comissões multiplicadas e da excessiva centralização das decisões na Reitoria”.

O Plano de Desenvolvimento Institucional (2009) possui seis dimensões, que são consideradas para atingir os objetivos da universidade:

- (a) ensino de graduação;
- (b) ensino de pós-graduação;
- (c) pesquisa;
- (d) extensão e cultura;
- (e) planejamento, finanças e infra-estrutura;
- (f) gestão e avaliação acadêmica administrativa.

A área de recursos humanos está inserida, de modo implícito, nas dimensões de planejamento, finanças e infra-estrutura e na gestão e avaliação acadêmico-administrativa, sendo os objetivos destacados no quadro 36.

<i>Planejamento, Finanças e Infra-Estrutura</i>	<i>Gestão e Avaliação Acadêmico-Administrativa</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Aumentar os recursos necessários ao funcionamento e desenvolvimento da UNESP; - Aperfeiçoar a política de recursos humanos para garantir a alta qualidade das atividades-meio e fim; - Assegurar infra-estrutura necessária às atividades da UNESP; - Aperfeiçoar permanentemente a gestão orçamentária e financeira; - Consolidar e ampliar políticas para otimização de recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer o papel dos Colegiados Centrais e Locais como formuladores de políticas com vistas à adequação das estruturas acadêmicas e administrativas; - Redefinir o papel das Pró-Reitorias, Assessorias, Coordenadorias e Comissões de forma a integrar as diferentes áreas de atuação acadêmicas e administrativas; - Simplificar, homogeneizar, desburocratizar e otimizar os procedimentos acadêmicos e administrativos; - Implementar planos de carreira e regimes de trabalho que valorizem o desempenho dos servidores docentes e técnico-administrativos; - Aprimorar a avaliação institucional da UNESP; - Estabelecer política de comunicação da Universidade; - Aperfeiçoar os processos e métodos de gestão administrativa pública buscando a ampliação da autonomia das Unidades Universitárias; - Elaborar política de informação e gerenciamento de documentos.

Quadro 36: Objetivos de duas dimensões do Plano de Desenvolvimento Institucional da UNESP.
Fonte: Adaptado de PDI (2009).

4.3.1 – CARACTERIZAÇÃO DA COORDENADORIA DE RECURSOS HUMANOS

A Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP (CRH) é subordinada hierarquicamente à Pró-Reitoria de Administração (PRAD), tem como objetivo principal “coordenar e administrar a implantação de políticas e programas de administração e de desenvolvimento de recursos humanos e assessorar o Pró-Reitor de Administração em assuntos de RH” (CRH, 2009).

As principais atribuições são (CRH, 2009):

- propor políticas compatíveis com os objetivos estratégicos, que atendam às necessidades de recursos humanos da Universidade;
- definir e estabelecer programas (normas e procedimentos) para a consecução da política de recursos humanos adotada;
- efetuar estudos e analisar propostas com vistas ao aprimoramento do sistema de recursos humanos.

A estrutura funcional divide-se em duas áreas de atuações, conforme destacado na figura 16.

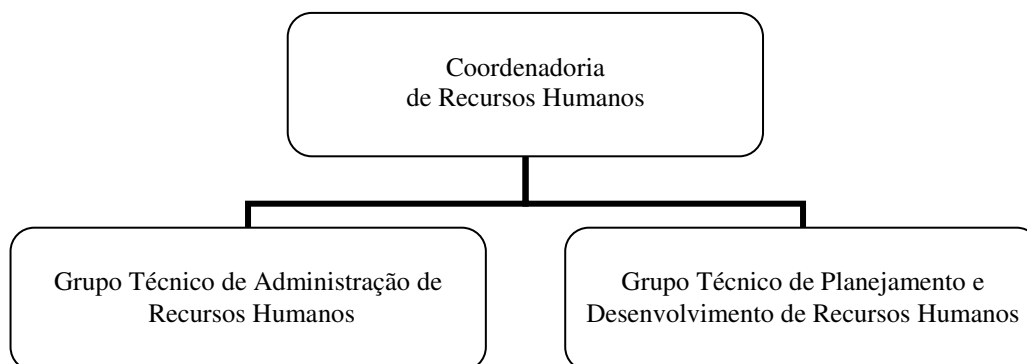


Figura 16: Estrutura Funcional da Coordenadoria de Recursos Humanos

O Grupo Técnico de Administração de Recursos Humanos (GTARH) é responsável por administrar e coordenar as atividades de folha de pagamento, benefícios legais, movimentação de pessoal e ações judiciais, além do controle e armazenamento dos dados cadastrais, funcionais e financeiros dos funcionários. Já o Grupo Técnico de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos (GTPDRH) é responsável por coordenar as dimensões funcionais da área de recursos humanos: descrição de cargos, salários, carreira, recrutamento e seleção, benefícios, treinamento e desenvolvimento. As atribuições de cada área da CRH são destacadas no quadro 37.

<i>Atribuições</i>	
Grupo Técnico de Administração de Recursos Humanos	Grupo Técnico de Planejamento e Desenvolvimento de Recursos Humanos
<ul style="list-style-type: none"> - Promover ações continuadas no sentido de administrar a movimentação de pessoal técnico-administrativo e docente, suas vantagens legais combinadas com o armazenamento dos dados pessoais, funcionais e financeiro; - Responsabilizar-se pelo gerenciamento do sistema de folha de pagamento de toda a universidade; - Planejar, organizar, emanar normas, controlar e acompanhar as atividades de sua esfera de competência. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer programas de acompanhamento e desenvolvimento profissional de recursos humanos, bem como gerenciar e efetivar treinamentos compatíveis com as necessidades dos recursos humanos das Unidades; - Definir políticas de cargos, salários/carreira e recrutamento e seleção que possibilitem a ascensão profissional, considerando o desempenho e o potencial do servidor na relação com seu trabalho; - Planejar, organizar, emanar normas, controlar e acompanhar as atividades de sua esfera de competência.

Quadro 37: Principais atribuições da Coordenadoria de Recursos Humanos

4.3.2 – AS PRÁTICAS DE RECURSOS HUMANOS DA UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA “JÚLIO DE MESQUITA FILHO”

O processo de **recrutamento** e **seleção** na UNESP ocorre por meio de concurso público para prover funções autárquicas ou de empregos públicos. As unidades são autônomas nas realizações de concursos públicos, sendo que cada uma segue as diretrizes legais na seleção e divulgam a vaga em sites regionais, específicos de concursos, jornais e rádios, entre outras situações adotadas por cada unidade de acordo com suas peculiaridades.

Cerca de 80% de todos os processos de recrutamento e seleção da UNESP são realizadas pela Fundação VUNESP, que conta com larga experiência na realização de vestibulares e concursos públicos. Este percentual refere-se a todos os concursos para funcionários técnicos administrativos, já que os outros 20% correspondem aos concursos para docentes que são realizados pela própria unidade detentora da vaga.

As atividades de **treinamento** e **desenvolvimento** da UNESP podem ocorrer em dois níveis: (a) no nível central, as práticas são desenvolvidas pela CRH, visando aprimorar e eliminar deficiências no papel dos gestores de RH em todas as unidades universitárias e também dos demais funcionários, além de responder às mudanças na legislação; (b) no nível local, as áreas de recursos humanos das unidades universitárias têm autonomia para desenvolver ações de treinamento e desenvolvimento, visando o aprimoramento do corpo funcional. Destacam-se algumas práticas promovidas pela CRH (Quadro 38).

As ações de treinamento e desenvolvimento promovidas pela CRH são diretamente relacionadas aos resultados do processo de avaliação de desempenho dos funcionários, além das indicações dos gestores que são analisadas. Segundo um entrevistado “*neste momento está em processo de análise a Portaria de Treinamento e Desenvolvimento da UNESP, que terá como foco parametrizar todas as ações, desde o levantamento de necessidades até o relatório de resultados das ações implementadas, cabendo à Coordenadoria a consolidação dos dados de toda a Universidade*”.

O processo de **avaliação de desempenho** na UNESP, denominado de acompanhamento de desenvolvimento profissional (ADP), é totalmente informatizado e *on line* (Figura 17), concebido para ser realizado num processo interativo entre o superior imediato e o funcionário em três etapas a cada ano: (a) planejamento das atividades; (b) acompanhamento do desempenho; (c) análise do desempenho.

<i>Atividade</i>	<i>Descrição</i>
Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento	Realizado no âmbito de todas as unidades, visando a qualificação e aprimoramento do corpo técnico-administrativo para melhor execução das atividades diárias e do atendimento ao público. O curso foi realizado em parceria com a Fundação do Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP), que atendeu 80 turmas com 25 participantes cada, com duração de 16 horas.
Curso de Melhoria da Qualidade de Vida para os Motoristas	Realizado através de uma parceria entre o Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Botucatu e a CRH, atendeu aproximadamente 240 motoristas e supervisores da área de transporte da universidade.
Bolsa Complemento Educacional	É um programa que tem como objetivo incentivar a qualificação e aprimoramento dos funcionários técnicos administrativos, oferecendo incentivo financeiro de 70% da mensalidade escolar, limitado valor de R\$ 200,00, para todos os funcionários que estiverem frequentando cursos de graduação, tecnológicos de nível superior, especialização, mestrado, doutorado e pós-doutorado, tanto no nível presencial, como a distância em instituições de ensino particulares.
Seminário “Saúde e Segurança do Trabalhador”	Tem como objetivo discutir diferentes aspectos em relação às perícias médicas e acidente do trabalho, abordando temas como saúde do trabalhador, resíduos, substâncias tóxicas, acidentes de trabalho etc.
Curso de “Liderança e Gestão de Pessoas – Performance, Pessoas e Resultados – PPR”	O curso é destinado aos gestores das unidades, com o objetivo de aprimorar o conhecimento dos gestores referente à gestão de pessoas. Trataram de temas como gestão de conflitos, gestão de equipes, liderança, comunicação, desenvolvimento etc.
Melhores Práticas de Transporte	Visa divulgar e disseminar boas práticas relacionadas ao setor de transporte para as unidades.
Melhores Práticas de RH	Visa divulgar e disseminar boas práticas relacionadas a gestão de recursos humanos desenvolvidas nas unidades para outras unidades
Curso de “Comunicação em foco – Performance para a Otimização e Assertividade na Atuação Profissional”	Curso promovido em parceria com o IBRADE – Instituto Brasileiro de Desenvolvimento Profissional, visando aperfeiçoar os profissionais que exercem a função de Assessor Administrativo.

Quadro 38: Práticas de Treinamento e Desenvolvimento da UNESP

Na etapa do planejamento, são firmados os objetivos e as atividades no período de avaliação, inicialmente pelo funcionário que preenche o formulário *on-line*. Esse formulário é recebido pelo superior imediato que valida, nega ou propõe alterações ao funcionário. Segundo os princípios do ADP, esta etapa é amplamente discutida pelo avaliador e pelo avaliado, que buscam ficar consoantes aos objetivos da universidade. Durante o período de avaliação, tanto o funcionário, como o superior, podem efetuar registros, que funcionam como uma agenda, para facilitar a posterior discussão nos processos de acompanhamento formal. Após três meses do início do processo de avaliação, o superior realiza o primeiro contato formal do desempenho do funcionário, que recebe o parecer pelo sistema, podendo concordar ou rejeitar a avaliação. Caso rejeite os resultados da avaliação, o sistema a retorna ao gestor que deverá chamar o funcionário para verificar e discutir as diferenças de percepções. No período final de um ano, é realizada a análise do desempenho pelo superior imediato, sendo que o funcionário realiza uma auto avaliação, onde se faz um balanço do que foi atingido a partir do planejamento de desempenho. Nesta fase, o superior imediato, a partir dos pontos

fortes e das dificuldades observadas, indica as necessidades de treinamento que podem visar a manutenção de determinado resultado, a correção de desempenho abaixo do padrão esperado ou comportamentos inesperados.



Figura 17: O processo de avaliação de desempenho na UNESP

Na primeira da etapa da avaliação, que é o planejamento, são definidos cinco fatores (a partir dos fatores destacados na figura 18) que subsidiarão a análise do desempenho, sendo dois fatores definidos pelo Reitor da universidade e três pelo diretor de cada unidade (ou por um gestor delegado pelo diretor), além da definição, em conjunto, pelo superior imediato e pelo avaliado, dos indicadores que mais se adequam às atividades planejadas.

Já na segunda etapa do processo, “o superior imediato deverá acompanhar continuamente o desempenho do servidor, verificando os resultados parciais em relação ao que foi planejado, dialogando com o servidor nos contatos formais estabelecidos no calendário [...], efetuando os respectivos registros no formulário *on line*” (PORTARIA UNESP 359, 2006).

Na etapa da análise de desempenho, o superior avalia o desempenho do funcionário, cruzando os resultados alcançados com os resultados das etapas anteriores. Nesta fase da avaliação, o superior atribui pontuação de 1 a 5 para cada fator, sendo um 1 correspondente a

insatisfatório e 5 a excelente, sendo que a somatória dos pontos de cada fator corresponde ao total de pontos do servidor no processo, totalizando no máximo 25 pontos.

Os resultados de cada processo do ADP são utilizados para subsidiar futuras progressões funcionais, por meio do plano de carreira e orientam a CRH, na promoção de ações que visem o desenvolvimento dos funcionários e ações corretivas de desempenho.

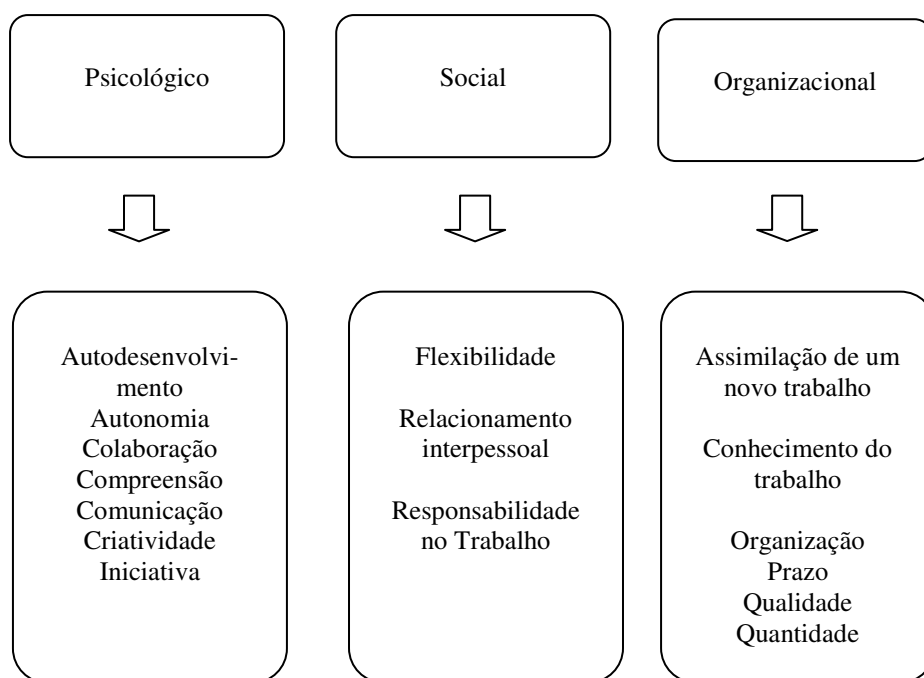


Figura 18: Fatores que compõem o processo de avaliação de desempenho dos funcionários

A política de **remuneração** para os servidores técnicos administrativos apresenta uma escala de vencimentos composta por 43 níveis, correspondendo cada um a 12 graus (Figura 19). O nível é o símbolo indicativo na hierarquia de vencimento da função e o grau é o valor fixado para o nível, sendo que o conjunto é denominado enquadramento salarial.

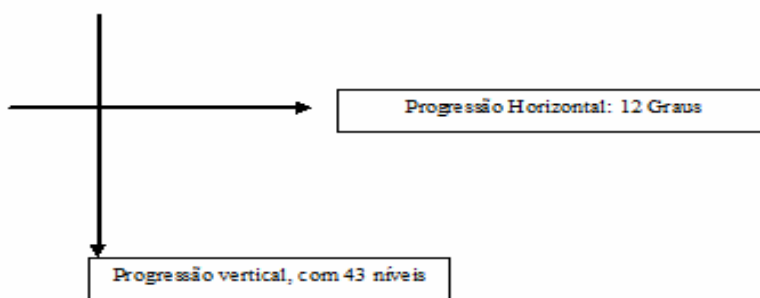


Figura 19: Síntese da Estrutura Salarial dos Funcionários Técnicos Administrativos

Depois de ingressado nos quadros funcionais da UNESP, o funcionário é enquadrado no padrão inicial do cargo e poderá ascender tanto horizontalmente (grau) quanto verticalmente (nível) por meio da promoção, que está vinculada ao **plano de carreira**. A política de remuneração para os funcionários técnicos administrativos está baseada nas funções, sendo que cada cargo possui cinco níveis para movimentação na vertical e doze graus para movimentação horizontal.

A UNESP disponibiliza os seguintes **benefícios** para os funcionários (Quadro 39).

Unesp Saúde	Convênio médico que utiliza a rede Unimed Nacional com pagamento de acordo com a faixa salarial, o número de pessoas que constitui o grupo familiar, a idade dos integrantes e o tipo de acomodação.
Vale Alimentação	Concedido por meio de cartão magnético, para servidores com remuneração até R\$ 5.164,74, no valor de R\$ 275,00 mensais (valores de 2009).
Vale Transporte	Concedido de acordo com a faixa salarial do servidor sendo pago de acordo com o valor do transporte do município onde está localizada cada unidade.
Vale Trans-Individual	Concedido por meio de cartão magnético basicamente de acordo com a faixa salarial do servidor sendo pago aos servidores que não dispõem de transporte público ou optante por este tipo de benefício, para ser utilizado em postos de combustíveis e oficinas autorizadas.
Centro de Convivência Infantil (CCI)	Atende filhos dos servidores com idade entre 6 meses e 5 anos e 11 meses.
Auxílio Criança	Concedido ao servidor que não conta com CCI's em sua unidade.

Quadro 39: Principais benefícios disponibilizados aos funcionários Técnicos Administrativos na UNESP.

O atual plano de **carreira** dos servidores técnicos administrativos da UNESP, criado em novembro de 2008, é composto por 43 níveis e 12 graus, agrupando várias funções e apresentando novas modalidades de ascensão profissional, que é a promoção e a mobilidade funcional, para as funções que estão encarreiradas.

De acordo com um entrevistado, o plano de carreira dos funcionários técnicos administrativos *“embasou-se em princípios, diretrizes e normas cujo objetivo é o desenvolvimento profissional dos servidores técnicos e administrativos, de modo a constituir um instrumento de gestão para compor a política de Recursos Humanos da Universidade, com vistas ao crescimento, ascensão e evolução funcional”*.

A partir dessas premissas, o Plano de Carreira está estruturado em blocos de funções, cuja natureza de atuação e finalidade se aproximam:

- atividades operacionais: ocupações cujo objetivo é sustentar, desenvolver e viabilizar os serviços básicos e a manutenção da Universidade;

- atividades de suporte acadêmico: ocupações cujo objetivo é voltado mais diretamente ao suporte, desenvolvimento e viabilização do ensino, pesquisa, extensão de serviços básicos à comunidade;
- atividades administrativas: ocupações voltadas ao suporte, desenvolvimento e viabilização do funcionamento administrativo;
- atividades especializadas: ocupações cuja natureza do trabalho concentra atividades profissionais regulamentadas, de formação universitária específica;
- atividades de informática: ocupações voltadas ao suporte, desenvolvimento e viabilização das ações e serviços de informática;
- atividades de extensão universitária: ocupações voltadas à extensão de serviços à comunidade.

A **promoção** consiste na passagem da função autárquica de provimento efetivo, ocupada pelo funcionário, para outro padrão, podendo ser por meio do **desenvolvimento profissional**, que consiste na passagem de um grau para o imediatamente superior e representa a evolução horizontal, está previsto para ser realizado anualmente. Neste tipo de progressão, o funcionário tem que atingir, pelo menos, 50% da pontuação em cada um dos três últimos processos de avaliação de desempenho, conseguir a pontuação mínima no item qualificação (4 pontos), possuir o tempo de interstício para se habilitar a participar do processo de promoção; Representa uma evolução de 5% na remuneração do servidor. O item qualificação refere-se a “participação em cursos, congressos, simpósios, encontros, palestras e outros, quer como ouvinte, apresentando trabalhos ou ministrando cursos e/ou palestras, que forem correlacionadas com a área de atuação do servidor, bem como participação em Órgãos Colegiados Locais, Centrais e respectivas Comissões, Presidente e Vice-Presidente da CIPA, Conselho Gestor do PGSST, Presidente e Vice de Associações e servidores afastados por lei, para atuarem no Sindicato” (PORTARIA UNESP 736, 2008).

Outra forma de promoção é resultante do **grau de instrução formal**, que é decorrente da mudança de nível de escolaridade ou de obtenção de títulos acadêmicos. Esta modalidade de promoção será efetivada toda vez que o funcionário adquirir escolaridade superior ao exigido para sua função, o que modifica verticalmente o nível de enquadramento salarial do funcionário, equivalendo a 5% a cada grau apresentado acima do exigido para a função, conforme exemplificado na figura 20.

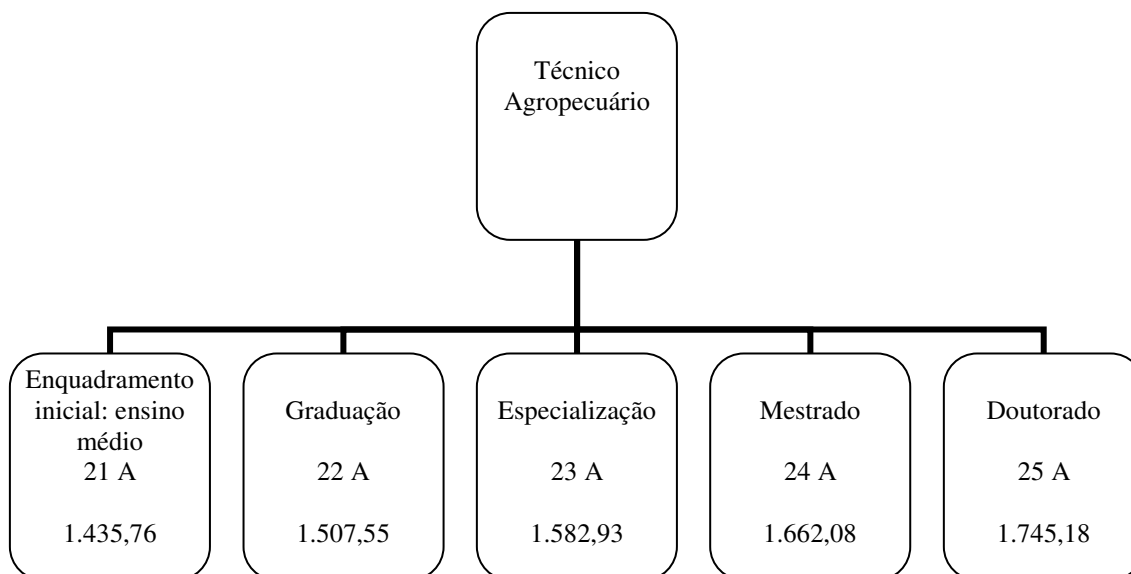


Figura 20: Exemplificação da Promoção por Grau de Instrução Formal para a Função de Ensino Médio de Técnico Agropecuário.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir das informações levantadas.

Vale destacar que serão promovidos anualmente apenas 33,33% dos funcionários, na modalidade de desenvolvimento profissional, do total dos servidores ativos de cada unidade universitária da UNESP, seguidos por área.

Outra modalidade integrante do plano de carreira dos funcionários da UNESP, e que ainda não foi implementada, é a **Mobilidade Funcional** que é a evolução funcional a partir da seleção por provas e títulos realizados pela Fundação VUNESP, exclusivamente para os funcionários ocupantes das funções descritas no quadro 40. Na mobilidade funcional, um funcionário que atualmente exerça a função de Assistente de Suporte Acadêmico I, por exemplo, na unidade localizada em Ilha Solteira, se preencher os requisitos, pode concorrer uma vaga para Assistente de Suporte Acadêmico II, em São Vicente, litoral paulista.

O processo de mobilidade funcional não é automático, depende da existência de vaga nas unidades. As vagas que não forem preenchidas pelo processo de mobilidade serão disponibilizadas para concurso público. Para participar do processo de mobilidade, os funcionários devem atingir 50% da nota no último processo de avaliação de desempenho, escolaridade compatível com a função a ser suprida, habilitação profissional (quando for o caso) e interstício de três anos contínuos ou não na função atual. Um exemplo da evolução por meio do processo de mobilidade funcional é destacado na figura 21.

<i>Funções</i>	<i>Faixa</i>	<i>Amplitude</i>	<i>Valor da Amplitude Inicial</i>	<i>Valor da Amplitude Final</i>
Assistente Operacional	I	9/13	847,85	1.030,56
	II	15/19	1.136,19	1.381,04
	III	21/25	1.522,59	1.850,72
Operador de Máquinas	I	15/19	1.136,19	1.381,04
	II	21/25	1.522,59	1.850,72
Assistente de Suporte Acadêmico	I	15/19	1.136,19	1.381,04
	II	21/25	1.522,59	1.850,72
	III	27/31	2.040,42	2.480,14
	IV	33/37	2.734,36	3.323,63
	V	39/43	3.664,30	4.454,00
Auxiliar de Enfermagem Técnico de Enfermagem	I	18/22	1.315,28	1.598,72
	II	24/28	1.762,59	2.142,44
Desenhista	I	21/25	1.522,59	1.850,72
	II	27/31	2.040,42	2.480,14
Auxiliar Agropecuário Técnico Agropecuário	I	15/19	1.136,19	1.381,04
	II	21/25	1.522,59	1.850,72
Assistente Administrativo	I	12/16	981,49	1.193,00
	II	18/22	1.315,28	1.598,72
	III	24/28	1.762,59	2.142,44
Assistente Técnico Administrativo	I	30/34	2.362,04	2.871,08
	II	36/40	3.165,36	3.847,52
	III	39/43	3.664,30	4.454,00
Assistente de Informática	I	21/25	1.522,59	1.850,72
	II	27/31	2.040,42	2.480,14
Analista de Informática	I	33/37	2.734,36	3.323,63
	II	39/43	3.664,30	4.454,00

Quadro 40: Funções que podem participar do Processo de Mobilidade Funcional.

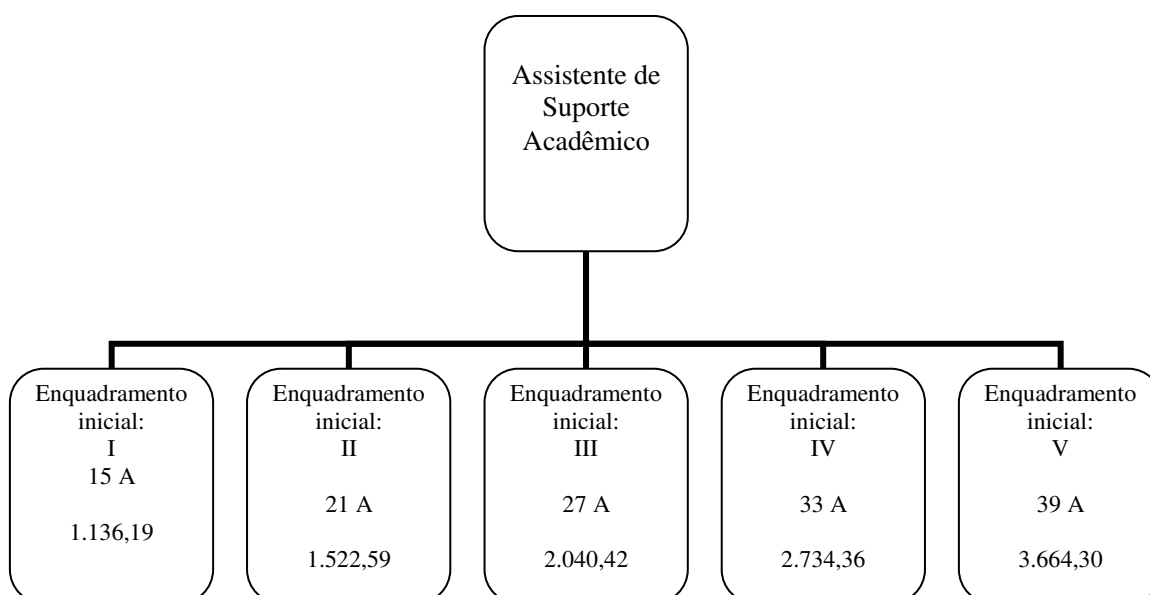


Figura 21: Exemplo da Evolução da Função de Assistente de Suporte Acadêmico por meio do Processo de Mobilidade Funcional.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir das informações coletadas

Quando o funcionário se encontrar no limite da amplitude de sua classe, ou alcançar o último grau previsto na tabela salarial e, nessa situação, fazer jus a outra promoção, seja ela

vertical ou horizontal, passará a receber o benefício denominado Adicional de Promoção (APRO), se o servidor ocupar uma função de confiança e fizer jus a qualquer uma das modalidades de promoção, será atribuída a vantagem promoção (VPRO).

Em relação ao **portal e-RH**, a Coordenadoria de Recursos Humanos apresenta um portal de recursos humanos que relaciona informações sobre as dimensões funcionais da área de recursos humanos, apresentando vasto conteúdo sobre a legislação de pessoal e suas práticas, com manuais para folha de pagamento e instrumentalização da rotina operacional da área de RH, além da relação dos telefones, *e-mail's* e responsáveis por cada área. Basicamente é um portal informativo.

Uma atividade que temos que destacar no âmbito da UNESP é a **Convenção de Profissionais de Recursos Humanos (COPARH)**, promovida por uma comissão de funcionários com o apoio da CRH. A primeira edição aconteceu em 2001 na cidade de Bauru e a última aconteceu na cidade de Serra Negra/SP, em 2009. O evento tem como objetivo, além de integrar os funcionários por meio de atividades sociais, esportivas e culturais, discutir alternativas ao desenvolvimento e fortalecimento da área de recursos humanos das unidades. No evento, temas importantes da gestão das pessoas são temas de palestras como, gestão e planejamento do tempo, avaliação do desempenho humano no trabalho e o papel estratégico das áreas de RH etc. Para isso, são formados grupos temáticos que discutem, fazem diagnósticos e indicam melhorias em quatro áreas, conforme destacado na figura 22, e no final elaboram um documento com propostas que é apresentado a CRH.

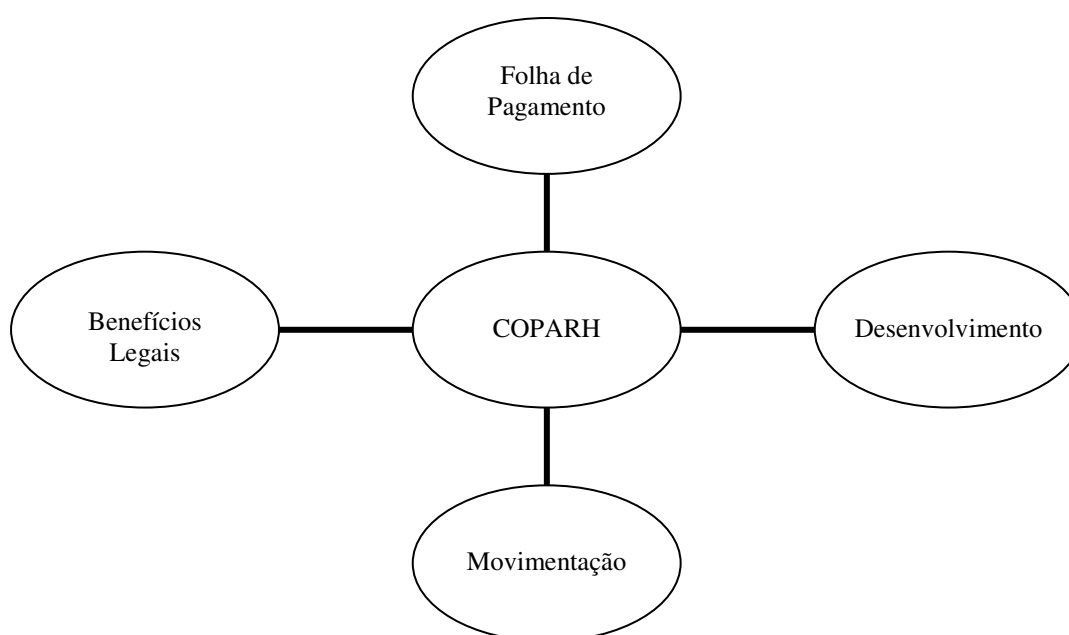


Figura 22: Áreas Temáticas que são discutidas no COPARH

As principais dificuldades das áreas de recursos humanos das unidades da UNESP e que foram observadas nas três edições do COPARH, ocorre na gestão da folha de pagamento e nas práticas de desenvolvimento, conforme destaque a seguir:

- falta de pessoal (quantitativo e qualitativo);
- falta de informatização da folha de pagamento;
- falta de treinamento e capacitação;
- dificuldade de reposição dos profissionais da área;
- desmotivação dos novos servidores em atuar na área, por falta de compensação financeira;
- equipamentos de informática obsoletos;
- falta de recursos financeiros específicos para área de desenvolvimento;
- falta de formação continuada dos profissionais de RH;
- falta de profissional especializado em desenvolvimento;
- falta de continuidade dos trabalhos iniciados, em razão das mudanças de direção e/ou chefias;
- falta de espaço físico adequado para realização das atividades de desenvolvimento;
- falta de liberação/interesse dos servidores em participar das atividades e treinamentos;
- falta de participação das áreas de RH na avaliação institucional.

Nota-se, porém, que algumas questões elencadas nas edições do COPARH, como por exemplo, a falta de pessoal e equipamentos de informática obsoletos, já foram ou estão sendo sanadas pela atual gestão da universidade. Em relação ao pessoal, as unidades da UNESP que apresentavam um grande déficit nos quadros funcionais em anos anteriores, estão realizando centenas de concursos para técnicos administrativos e também docentes, como também qualificando diversos grupos funcionais.

Também é promovido pela CRH o evento “*Melhores Práticas de Recursos Humanos da UNESP*” (Quadros 41, 42 e 43), que em 2009 teve a sua terceira edição. O objetivo do evento é disseminar boas ações que contribuam para o desenvolvimento e aprimoramento das práticas nas unidades.

<i>Unidade</i>	<i>Denominação da Prática</i>
Administração Geral de Bauru	Programa de treinamento e desenvolvimento em atendimento ao público.
Faculdade de Odontologia/Araçatuba	Curso de orçamento doméstico.
Faculdade de Ciências Agrônômicas/Botucatu	Grupo Permanente de Desenvolvimento de Recursos humanos.
Faculdade de Ciências/Bauru	Setor de Desenvolvimento Pessoal.
Faculdade de Engenharia/Bauru	Grupo de trabalho da área de desenvolvimento.
Faculdade de Medicina/Botucatu	Treinamento e desenvolvimento: - Aperfeiçoamento administrativo; - Secretariado; - Curso Técnico de Enfermagem; - Curso Técnico de Radiologia; - Properff – Programa Permanente de Formação de Funcionários-Exame Supletivo; - Curso de Transporte de Emergência; - Curso de Transporte Coletivo de Passageiros; - Direção Defensiva.
Instituto de Biociências/Rio Claro	Programas: - Redescobrimo o IB; - Programas de Integração; - Homenagem aos aposentados.
Faculdade de Engenharia/Ilha Solteira	Capacitação dos Gestores.
Faculdade de Medicina/Botucatu	Sistema informatizado de Recursos Humanos.
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação/Bauru	Programa de Socialização.

Quadro 41: Práticas das Unidades da UNESP destacadas no Evento “Melhores Práticas” de 2007.
Fonte: Adaptado pelo autor a partir das informações coletadas

<i>Unidade</i>	<i>Denominação da Prática</i>
Faculdade de Odontologia/Araçatuba	Capacitação de gestores.
Instituto de Geociências e Ciências Exatas/Rio Claro	Grupo permanente de desenvolvimento de recursos humanos.
Faculdade de Ciências/Bauru	Projeto <i>Smental</i> , desenvolvido a fim de trabalhar questões como educação, saúde e qualidade de vida no trabalho.
Instituto de Ciências e Letras/Assis	Grupo de Desenvolvimento Profissional.
Instituto de Biociências, Letras e Ciências Exatas/ São José do Rio Preto	Grude – Programa Grudado em Você: programa relacionado a QVT.

Quadro 42: Práticas das Unidades da UNESP destacadas no Evento “Melhores Práticas” de 2008.
Fonte: Adaptado pelo autor a partir das informações coletadas

<i>Unidade</i>	<i>Denominação da Prática</i>
Faculdade de Engenharia/Ilha Solteira	Reunião de integração de novos servidores
Instituto de Geociências e Ciências Exatas/Rio Claro	Integração.
Faculdade de Engenharia/Ilha Solteira	Solenidade de homenagem aos servidores aposentados.
Faculdade de Engenharia/Ilha Solteira	Congresso de preparação para aposentadoria.
Instituto de Geociências e Ciências Exatas/Rio Claro	1ª tarde para o cadastramento servidor inativo.
Faculdade de Engenharia/Guaratinguetá	Encontro dos aposentados.
Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias/Jaboticabal	Portal de Recursos Humanos.
Instituto de Ciências e Letras/Assis	Semana do servidor.
Faculdade de Engenharia/Ilha Solteira	I encontro dos profissionais de apoio às atividades de ensino.
Faculdade de Filosofia e Ciências/Marília	O grito de natal: HO! HO! HO!: prática que comemora a data natalina, por meio de visitas dos funcionários da área de RH aos diversos setores da faculdade, para entregar uma árvore de natal simbólica, confeccionada pelos funcionários do Rh a partir de material reciclável.
Faculdade de Filosofia e Ciências/Marília	Aniversariantes do mês.
Faculdade de Odontologia/Araraquara	Ginástica laboral.
Faculdade de Engenharia/Ilha Solteira	Projeto educação e saúde no trabalho.
FCT/Presidente Prudente	III encontro de servidores.
Faculdade de Engenharia/Ilha Solteira	Conferência interna do desenvolvimento profissional.
Instituto de Geociências e Ciências Exatas/Rio Claro	Grupo Permanente de Desenvolvimento de Recursos Humanos.

Quadro 43: Práticas das Unidades da UNESP destacadas no evento “Melhores Práticas” de 2009.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir das informações coletadas.

No quadro 44, é apresentada sinteticamente a descrição das práticas da Universidade Estadual de Campinas, da Universidade de São Paulo e da Universidade Estadual Paulista.

<i>Prática</i>	<i>UNICAMP - DGRH</i>	<i>USP - DRH</i>	<i>UNESP - CRH</i>
Recrutamento	Diário Oficial do Estado, jornais e rádio regionais, no próprio site e, ocasionalmente em sites ou locais específicos.	Diário Oficial do Estado, no site da DRH e também no site das unidades.	Diário Oficial do Estado, nos sites das unidades e no site da organização que operacionaliza o processo de seleção. Quando necessário, as unidades divulgam a vaga em sites regionais, específicos de concursos, jornais e rádios.
Seleção	Prova objetiva, e em alguns casos, provas práticas, dissertativas e entrevista. Utilizam o processo seletivo sumário para ter profissionais de forma mais ágil e por tempo limitado, até a realização dos concursos, que, em alguns casos, podem ser lentos em razão da grande quantidade de candidatos inscritos.	Provas escritas, e quando necessário utiliza-se de provas práticas e entrevistas. A operacionalização dos processos de seleção ou concursos públicos é realizada pela própria universidade, que convoca funcionários para trabalharem na realização dessas seleções.	Todos os concursos são realizados pela Fundação VUNESP, que conta com larga experiência na realização de vestibulares e concursos públicos, o que teoricamente, pode tornar o processo mais efetivo, em razão da especialização dessa organização.
Integração ou Socialização Funcional	Além da apresentação dos objetivos da UNICAMP, dos direitos e deveres e da expectativa quanto aos novos funcionários, a prática acontece com a participação dos gerentes que coordenarão os recém contratados.	O DRH não realiza práticas voltadas à integração ou socialização de novos funcionários, mas algumas iniciativas podem ser destacadas em algumas unidades, como na Faculdade de Economia, Administração e Ciências Contábeis de Ribeirão Preto (FEARP), por exemplo.	A CRH não realiza práticas voltadas à integração ou socialização de novos funcionários, mas algumas iniciativas podem ser destacadas em algumas unidades, como no Instituto de Biociências/Rio Claro, na Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação/Bauru e na Faculdade de Engenharia/Ilha Solteira.
Treinamento e Desenvolvimento	As práticas de treinamento são de responsabilidade da Agência de Formação de Pessoal da UNICAMP (AFPU), cuja principal função é desenvolver cursos, treinamentos e programas destinados à capacitação, desenvolvimento e qualificação dos funcionários de forma contínua. Além de contar com infraestrutura própria, apresenta alguns programas contínuos: Programa de Qualificação Educacional, Programa de Desenvolvimento Gerencial, Programa de Excelência no Atendimento ao Cliente, Programa de Normas Técnicas, Programa de Desenvolvimento de Secretário, Programa de Apoio a Fomento e a Pesquisa, entre outros.	No período de 2006 a 2009, foram realizadas mais de 11.000, entre treinamentos, cursos, palestras, eventos etc., sendo que algumas ações são realizadas em parceria com organizações externas, como a FUNDAP e a ENAP, por exemplo, e também com o apoio dos próprios docentes na realização de palestras. Destaca-se que, cada unidade possui uma verba específica e tem autonomia para desenvolver ações relacionadas a essa temática, a exemplo do Instituto de Física de São Carlos (IFSC) e Faculdade de Medicina da USP (FMUSP) que possuem comissões ou equipes que assessoram as áreas de RH das unidades nas práticas de treinamento e desenvolvimento.	As atividades de treinamento e desenvolvimento da UNESP acontecem a partir das iniciativas da CRH, como também das unidades. Destacam-se algumas práticas promovidas pela CRH: Curso de Melhoria da Qualidade do Atendimento, Curso de Melhoria da Qualidade de Vida para os Motoristas, Bolsa Complemento Educacional, Seminário “Saúde e Segurança do Trabalhador”, Curso de “Liderança e Gestão de Pessoas – Performance, Pessoas e Resultados – PPR”, Eventos como o Melhores Práticas em Transporte e em Recursos Humanos etc.

<p>Avaliação de Desempenho</p>	<p>Realizado anualmente considerando duas dimensões: a qualificação e o desempenho de cada funcionário, tendo como objetivo identificar necessidades de treinamento; corrigir desempenhos insatisfatórios; subsidiar promoções; promover a interação entre o gestor e o subordinado; além de promover o auto desenvolvimento do funcionário, sendo que é considerado dois fatores no processo de avaliação: análise de títulos e a análise do desempenho na realização das atividades da função, considerando também as habilidades pessoais e comportamentais. O processo de avaliação de desempenho é realizado com a participação da direção da unidade, que avalia a equipe, do superior imediato e membros da equipe, que avaliam o funcionário e por fim, o funcionário realiza uma auto avaliação.</p>	<p>O processo de avaliação de desempenho, apesar de ter periodicidade para ser realizado de dois em dois anos, seu principal foco é fornecer subsídios para possíveis promoções e progressões na carreira, além de identificar necessidades voltadas para o aperfeiçoamento e capacitação dos funcionários. Além da participação do avaliador e avaliado, também participa da avaliação um Comissão Interna, que tem a responsabilidade de coordenar o processo de avaliação nas unidades. Na avaliação, também é necessário a realização de uma entrevista devolutiva, entre o superior imediato e o avaliado, com a finalidade de construir um planejamento de desempenho para o próximo período, além de discutirem os pontos positivos e negativos identificados na atual avaliação.</p>	<p>O processo de avaliação de desempenho na UNESP, denominado de acompanhamento de desenvolvimento profissional (ADP), é totalmente informatizado e <i>on line</i>, concebido para ser realizado num processo interativo entre o superior imediato e o funcionário em três etapas a cada ano: (a) planejamento das atividades; (b) acompanhamento do desempenho; (c) análise do desempenho.</p>
<p>Remuneração</p>	<p>Para movimentar-se dentro da hierarquia salarial, o funcionário precisa participar do processo de avaliação de desempenho e possuir algumas exigências, sendo que essa evolução funcional é integrante do plano de carreira dos funcionários técnicos administrativos. Está estruturada por nível de escolaridade e segmentada por função.</p>	<p>Para cada nível de escolaridade, fundamental, médio e superior, existe três faixas salariais, que corresponde à progressão vertical e 11 níveis, caracterizados pelas letras A até o K, que corresponde à progressão horizontal e representa um acréscimo de 5% em cada progressão de um nível e outro. Por meio das progressões funcionais e promoções na carreira o funcionário pode evoluir na hierarquia salarial. A USP também adotou uma política de incentivo vinculado aos resultados organizacionais, que é o Prêmio Excelência Acadêmica Institucional USP, com o objetivo de valorizar os servidores docentes e técnicos administrativos, que de alguma forma, contribuíram com os resultados alcançados.</p>	<p>A política de remuneração para os servidores técnicos administrativos, apresenta uma escala de vencimentos composta por 43 níveis, correspondendo cada um a 12. Depois de ingressado nos quadros funcionais da UNESP, o funcionário é enquadrado no padrão inicial do cargo e poderá ascender tanto horizontalmente (grau) quanto verticalmente (nível) por meio de promoção, que está vinculada ao plano de carreira. A política de remuneração para os funcionários técnicos administrativos está baseada nas funções, sendo que cada cargo possui cinco níveis para movimentação na vertical e doze graus para movimentação horizontal.</p>

Benefícios	A UNICAMP tem uma área própria para coordenar essa atividade que é o Grupo Gestor de Benefícios Sociais (GGBS), que executa suas atividades visando à melhoria da qualidade de vida e de trabalho de todos os funcionários da UNICAMP e seus familiares. Dentre suas atividades, realiza parcerias e convênios com restaurantes, cinemas, clubes, comércios e supermercados, instituições de ensino, a fim de oferecer preços, prazos e condições diferenciadas para os funcionários, além de promover atividades esportivas, sociais, culturais e também cursos e eventos de forma continuada.	Apresenta os seguintes benefícios: auxílio alimentação, auxílio creche, auxílio transporte, vale refeição e clubes.	Apresenta os seguintes benefícios: plano de saúde subsidiado, vale alimentação, vale transporte, creches e auxílio criança. Destaca-se uma iniciativa inovadora no contexto das organizações públicas, que é a flexibilização do vale transporte, que é o Vale trans individual, ou vale combustível, como é popularmente denominado.
Carreira	A carreira dos funcionários técnicos administrativos, denominada Carreira de Profissionais de Apoio ao Ensino, Pesquisa e Extensão, está estruturada em 48 referências sequenciais, vinculadas a valores salariais, representando acréscimo de 5% de uma referência para a outra. É dividida por nível escolar ou segmentos, termo definido na UNICAMP, fundamental (referência 1 a 19), médio (referência 12 a 36) e superior (25 a 48). A carreira contempla funcionários que possuem mestrado e doutorado.	Foi instituída em 2005 uma nova forma de progressão funcional, a primeira etapa do Programa de Acesso a Carreira (PAC) destinado aos funcionários técnicos administrativos, e em 2008 foi realizada a segunda etapa, em que os funcionários que conseguiram ascensão na carreira tiveram um ganho mínimo de 5% na escala de vencimentos.	O atual plano de carreira dos servidores técnicos administráveis da UNESP é diretamente relacionado a evolução na hierarquia salarial. A progressão na carreira pode acontecer pela promoção, por meio de desenvolvimento profissional e do grau de escolaridade formal acima do exigido. Para alguns cargos que estão encareirados, também existe a possibilidade da ascensão por meio da mobilidade funcional.
Portal e-RH	Disponibiliza notícias das diversas áreas da DGRH, também centraliza ferramentas como o processo de avaliação de desempenho, o banco de competências, os concursos e processos seletivos, além de disponibilizar sistemas de busca de funcionários, de solicitação de serviços e o Vida Funcional on line.	O DRH disponibiliza informações e notícias relacionadas à área de recursos humanos, além de completa informação sobre benefícios, carreiras, legislação, manuais, treinamentos. Disponibiliza também, formulários, os editais e as vagas disponíveis para docentes e funcionários técnicos administrativos. O portal da DRH incuba o Sistema Marte, que é um sistema de administração de pessoal e que também permite aos funcionários técnicos administrativos e docentes acessar várias funcionalidades.	A Coordenadoria de Recursos Humanos apresenta um portal de recursos humanos que relaciona informações sobre as dimensões funcionais da área de recursos humanos, apresentando vasto conteúdo sobre a legislação de pessoal e suas práticas, com manuais para folha de pagamento e instrumentalização da rotina operacional da área de RH, além da relação dos telefones, <i>e-mail's</i> e responsáveis por cada área. Basicamente é um portal informativo voltada para as áreas de RH das unidades.

Qualidade de Vida no Trabalho	A prática de qualidade de vida no trabalho é uma atividade que está ligada diretamente ao planejamento estratégico da UNICAMP, além de contar com o incentivo pessoal do Pró-Reitor de Desenvolvimento Universitário. Alguns programas são destacados: Programa de Bem com a Vida; Programa Velhos Amigos; Programa Viva Mais; Programa Mexa-se; Programa Nutricamp:	Não identificada.	Não identificada.
Gestão por Competências	A DGRH possui um Banco de Competências, que é composto pelos currículos dos funcionários e a descrição dos perfis especificados para cada cargo/função, que poderá ser utilizado para orientar a progressão funcional na carreira, na realização de concursos públicos, avaliação de desempenho e treinamentos. Ainda estão realizando a primeira etapa do processo, identificando, mapeando e descrevendo as competências gerenciais, com o objetivo de melhor adequar o perfil gerencial ao planejamento estratégico institucional. Além disso, realizaram um projeto piloto em três unidades que consistiu num processo seletivo para a escolha de profissionais para cargos gerenciais, com o objetivo de melhor escolher as pessoas com perfil e competência voltadas para a liderança e gestão, ao invés da tradicional prática utilizada pelo setor público que é a “indicação”.	Apesar de não identificada na USP, já está em discussão um plano de carreira para os funcionários técnicos administrativos, baseado na gestão por competências.	Não identificada.

Quadro 44: Quadro Comparativo das Práticas de Recursos Humanos das Universidades Estaduais Paulistas.

CAP. 5 – ANÁLISE E DISCUSSÃO DAS EVIDÊNCIAS

Analisar a gestão de três das melhores universidades brasileiras não é uma tarefa fácil, em razão da complexidade da organização universitária, que contribui para a geração de novos valores, novos conhecimentos e também contribui para o crescimento e formação de pessoas nos bancos escolares, merece ser aprofundada a partir do aspecto interno, ou seja, sua gestão.

A Universidade de São Paulo, a Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” e a Universidade Estadual de Campinas apresentam similaridades e, ao mesmo tempo, discrepâncias nas práticas de recursos humanos, pois a partir das evidências coletadas e analisadas identificam-se diferenças nas práticas utilizadas, como também diferença em seus modelos de atuação como é apresentado a seguir.

5.1 - RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

As três Universidades Estaduais adotam procedimentos semelhantes nos processos de recrutamento, em razão de serem organizações públicas, seguem um ritual:

- (a) divulgação no Diário Oficial do Estado;
- (b) divulgação nos sites dos órgãos centrais de RH na reitoria, no caso da USP e da UNICAMP;
- (c) divulgação nos *sites* das unidades universitárias, no caso da UNESP;
- (d) divulgação em jornais, rádios regionais e sites específicos de concursos públicos.

As três universidades atestam os argumentos de Selden, Ingraham e Jacobson (2001), os quais afirmam que o processo de seleção é uma prática complexa e crítica para as organizações. Enquanto na UNESP 80% dos processos de recrutamento e seleção são realizados por uma organização externa (VUNESP), o que agiliza o processo em virtude da especialização dessa organização na operacionalização dos concursos públicos, na USP observa-se algumas dificuldades na realização dos concursos para funcionários técnicos administrativos, em razão de serem realizados pela própria instituição, além de gerar um custo elevado com o pagamento de horas extras para os funcionários colaborarem na operacionalização dos concursos, que normalmente acontecem aos domingos, encontrando dificuldades de infra-estrutura, pois, segundo um entrevistado da USP, alguns concursos demandam mais de 10.000 candidatos.

Também em razão da demanda de muitos candidatos, a UNICAMP adota o processo seletivo sumário que consiste na contratação temporária de funcionários até a realização de

concurso público, que às vezes necessita de bastante tempo para realização. Na USP está em discussão a terceirização do processo de recrutamento e seleção, o que permitiria a melhoria no do processo de recrutamento e seleção, como acontece na UNESP.

Uma grande dificuldade nas três universidades é a inserção de competências comportamentais no processo de seleção. Basicamente o processo de seleção para os funcionários técnicos administrativos consiste em prova escrita, prova prática e psicológica (quando necessário). O uso de entrevista seria uma forma de melhorar o processo de seleção, mas em razão da subjetividade é difícil de ser inserido nos concursos públicos, salvo raras exceções, podendo ainda ferir o princípio da impessoalidade. A UNICAMP utiliza, em alguns casos e em fases posteriores à prova escrita e prática, a entrevista, mas apenas como etapa classificatória. Essa limitação é observada implicitamente no relato de um entrevistado:

“Quando um funcionário é admitido, passa pela integração, o comportamento não é o que esperamos, e percebemos que será difícil alguma mudança, orientamos as unidades a documentar tudo, por que é o único caminho que temos, já que não podemos selecionar adequadamente por concurso público”.

Essa mesma dificuldade foi relatada por outro entrevistado que atua na área de treinamento e desenvolvimento:

“Um concurso público não consegue abordar todas as competências necessárias, o que dificulta as ações de treinamento, principalmente porque alguns funcionários acreditam que o emprego ou a função pública é vitalício e tem estabilidade, e dizem pra que vou fazer isso? É uma barreira cultural”.

Diante do argumento de Marconi (2003), de que a contratação de funcionários é uma das estratégias para atingir o perfil qualitativo e quantitativo ideal, as Universidades Estaduais Paulistas precisam tentar incluir a questão comportamental do processo de seleção, mesmo que sejam em fases apenas classificatórias, para desta maneira escolher as pessoas certas no momento da seleção (DESSLER, 2003), não depois em processos de avaliação de desempenho.

Além disso, a importância de se recrutar e selecionar as melhores pessoas ou as mais preparadas para o exercício de determinada função deveria ser uma questão até ética para organizações públicas, pois na verdade quem financia o custeio da folha de pagamento das organizações públicas é a sociedade e, conseqüentemente, se o processo não for bem feito, pode-se contratar pessoas que não possuam o perfil desejado, gerando absenteísmo, rotatividade de pessoal, pessoas descomprometidas e que não atendam às expectativas dos

usuários dos serviços públicos quanto ao atendimento etc. e no final, quem paga por isso tudo é o próprio povo.

5.2 - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

As estratégias de treinamento e desenvolvimento são fundamentais para a atuação estratégica da área de RH, que pode atuar efetivamente na contribuição dos resultados organizacionais (ALBERT; SILVERMAN, 1984). Neste sentido, a UNICAMP destaca-se, pois apresenta uma área específica para gestão dos treinamentos, com estrutura própria, que é a AFPU que tem o mesmo nível hierárquico da DGRH, enquanto a CRH e a DRH apesar de apresentarem áreas específicas que tratam das práticas de treinamento, estas são vinculadas hierarquicamente às respectivas Coordenadoria e Departamento de RH.

A AFPU conta um corpo funcional formado por especialistas, que promovem ações de forma contínua e estratégica, como o Programa de Qualificação Educacional, que incentiva a educação formal e o auto desenvolvimento; um Programa de Alfabetização, em parceria com organizações externas e o Programa de Desenvolvimento Gerencial.

Um entrevistado da UNICAMP ressaltou a importância destes programas:

“Com a globalização, não podemos ter funcionários sem instrução, sem informação e sem conhecimento. Esses mesmos funcionários que entraram na universidade há trinta anos atrás, somente com ensino fundamental, e que contribuíram com muitos anos da suas vidas com nossa universidade, precisam ser valorizados”.

Outra iniciativa que merece destaque é o *Proseres*, promovido pelo GGBS, com objetivo de apoiar os funcionários na realização de cursos de graduação, além de firmar parcerias com diversas instituições de ensino, subsidia mensalidades e até concede bolsas de estudo em alguns casos. Outra ação é o *Programa de Apoio a Fomento e Pesquisa*, que auxilia os funcionários na participação de eventos científicos.

Além disso, a área de desenvolvimento da DGRH, a Divisão de Planejamento e Desenvolvimento, atua na consultoria interna na gestão de RH, assemelhando ao modelo de prestação de serviço de Eisenstat (1996), desenvolvendo várias ações e programas ligados ao planejamento estratégico da UNICAMP, buscando atender às necessidades dos gerentes de linha, com serviços e práticas (SANTOS, 2001), além de enquadrar-se nas afirmações de Antwi e Analoui (2008) os quais destacam que a prática de desenvolvimento está se tornando cada vez mais crítica e estratégica para as organizações.

Na UNESP as ações desenvolvem-se por meio de dois caminhos: a partir da CRH e a partir das iniciativas das unidades. Apesar de ser uma vantagem e estar de acordo com um dos princípios da Administração Pública Gerencial ou Nova Gestão Pública, que é a descentralização administrativa (BRESSER-PEREIRA, 1996; MARINI, 2002) das ações de treinamento e desenvolvimento para as unidades, o que se observa é a necessidade de criação de indicadores estratégicos que orientem e estimulem as unidades no desenvolvimento de ações voltadas às estratégias de capacitação diretamente ligadas aos objetivos organizacionais, sendo que algumas unidades possuem comissões ou áreas (que não fazem parte da estrutura organizacional das unidades) para atuarem em questões de treinamento e desenvolvimento, e outras não, o que relega a algumas unidades o desempenho de atividades administrativas visando atender aos requisitos legais, inibindo o papel estratégico que a função RH poderia ter. Deste modo, é pouco dissonante dos argumentos de Colossi et al. (1997) que afirmam que as universidades possuem as melhores condições para se implantar práticas de treinamento, visto que possuem excelentes profissionais e docentes em diversas áreas do conhecimento e boa estrutura física, já que na UNESP, apesar dos investimentos da atual gestão em treinamento e desenvolvimento, ainda ficam distantes das quantidades de práticas realizadas pela USP e a UNICAMP. Mas, apesar disso, destacam-se iniciativas valorosas adotadas pela UNESP, como a *Bolsa Complemento Educacional*, que é um incentivo para o funcionário buscar a capacitação e o auto desenvolvimento, e os eventos visando a disseminações de boas iniciativas para as unidades.

Na USP, notam-se muitas ações visando o treinamento e desenvolvimento dos funcionários técnicos administrativos, porém assemelha-se a UNESP, pois apesar da DRH desenvolver ações, algumas unidades apresentam comissões e/ou equipes que assessoram as áreas de RH das unidades no desenvolvimento de ações nessa temática.

Apesar de possuir excelentes cursos nas áreas de ciências sociais, humanas, exatas e biológicas, tanto a DRH como a CRH não realizam programas de integração ou socialização funcional no âmbito dos órgãos máximos de recursos humanos das universidades, o que contraria Colossi et al. (1997) o qual destaca que esta prática é uma oportunidade para as pessoas conhecerem a organização, o que poderia facilitar o comprometimento e a identificação com os objetivos organizacionais. Vale salientar que algumas unidades tanto da USP como da UNESP realizam esta prática por iniciativa própria, enquanto na DGRH da UNICAMP essa prática ocorre por iniciativa central, fazendo parte da sua política de pessoas, sendo que posteriormente, as unidades podem desenvolver ações semelhantes para atender suas especificidades. Além da participação da DGRH, como *staff*, os gerentes de linha

participam da integração, além de terem a responsabilidade da elaboração de um planejamento de atividades para os novos funcionários.

A UNESP e a USP poderiam desenvolver programas permanentes ou de longo prazo, como um programa de desenvolvimento gerencial, semelhante à prática da UNICAMP, que visa preparar as pessoas para atuarem em cargos de liderança, o que contribui com as pessoas na aquisição de competências globais para desempenhar melhor a função atual ou futura (BATEMAN; SNELL, 1998), contribuindo com a eficácia organizacional (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997), como também destacou Bernardes (2003) a necessidade de programas de sucessão ou de preparação para cargos gerenciais na UFSC.

Uma tendência no atual contexto das organizações é a utilização da tecnologia da informação para apoiar práticas de treinamentos, por meio do ensino a distância, conforme destacaram Albuquerque, Oliveira e Muritiba (2001). Enquanto a UNICAMP, por meio da AFPU utiliza esta prática em alguns treinamentos, a UNESP ainda não adotou essa ferramenta, o que poderia reduzir consideravelmente custos com o transporte, diárias, manutenção e desgaste de veículos, como também contribuiria com o meio ambiente, com a consequente redução de emissão de poluentes dos veículos que seriam menos utilizados.

5.3 - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na Universidade de São Paulo a avaliação de desempenho está um pouco distante do dia a dia dos servidores técnicos administrativos, pois é concebida para ser executada a cada dois anos e segundo um entrevistado, algumas vezes não foi realizada dentro dessa periodicidade, em razão de trocas de dirigentes universitários. É utilizada, principalmente, para dar subsídios para as possíveis promoções e ascensões na carreira, como aconteceu em 2008 fornecendo subsídios para o Programa de Acesso à Carreira, além de identificar necessidades de aperfeiçoamento do quadro funcional, conforme destacaram Longenecker e Fink (1999).

Uma iniciativa valorosa na USP é a existência e participação de uma Comissão na avaliação de desempenho, coordenando o processo de avaliação nas unidades, atuando como mediadora entre o gestor e o funcionário, além de promover uma entrevista devolutiva da avaliação de desempenho, entre o avaliado e o avaliador, que tem o objetivo de discutir pontos da atual avaliação bem como a construção de um planejamento para o próximo período até a próxima avaliação, o que esta consoante com Selden, Ingraham e Jacobson (2001) os quais ressaltam a importância da interação dos gestores e funcionários na definição de objetivos, além da discussão dos pontos fortes e fracos do funcionário.

Já o processo de avaliação de desempenho na UNESP, denominado Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional (ADP), apresenta uma metodologia de acordo com os principais autores da área (ROBBINS; DECENZO, 2004; ARAÚJO, 2006B; LONGENECKER; FINK, 1999), subsidiando promoções, acesso à carreira, identificando necessidades de treinamento, além de o *feedback* fazer parte do processo. Além disso, todo o processo é informatizado, conforme figura 17, dividido em três etapas. Porém nota-se um distanciamento no discurso da prática adotada nas Unidades, principalmente por duas razões:

- (1) falta preparação e informação para alguns funcionários e os superiores imediatos destes, utilizarem a ferramenta, o que pode gerar distorções no processo, que poderia ser reduzida se existisse uma comissão semelhante à USP e ações semelhantes à UNICAMP;
- (2) a crença das pessoas de que a avaliação é uma ferramenta fim, utilizada apenas para “premiar” ou “punir”, contrariando os objetivos do ADP, que visa contribuir com o desenvolvimento individual e organizacional, ou seja, é uma ferramenta meio que assessora outras práticas, como treinamento e carreira.

Essas duas dificuldades já foram observadas, implicitamente, pela CRH, conforme consta no manual do ADP (2004):

“A aplicação das versões anteriores do ADP mostrou a necessidade de aperfeiçoamento, buscando acrescentar orientações, no que se refere ao Planejamento, Acompanhamento e Análise do Desempenho, que, segundo os Relatórios-Síntese, apresentaram dificuldades na aplicação prática dos procedimentos.”

Segundo o mesmo manual do ADP, esta prática só tem validade se o servidor participar ativamente do processo, porém, conforme destacado anteriormente, às vezes, essa interação pode não acontecer.

Muitos superiores imediatos e funcionários encaram o ADP como mais um trabalho, como mais uma obrigação, pois se não participarem poderão deixar de participar de possíveis promoções e evoluções na carreira, ou seja, não possuem a visão de que é uma ferramenta para auxiliá-los no gerenciamento de longo prazo e no crescimento profissional, o que atesta as afirmações de Türk e Roolaht (2006), destacando que funcionários de universidades encaram a avaliação de desempenho como mais uma ferramenta de controle, o que não é caso do ADP, que visa promover o desenvolvimento. Também valida os argumentos de Grote (2000) o qual ressalta que o sistema de avaliação de desempenho deve estar diretamente ligado ao planejamento estratégico da organização, pois gera muitas informações que podem ser importantes para outras áreas funcionais, como a área de treinamento e desenvolvimento, e também subsidia progressões na carreira.

Na UNICAMP a avaliação de desempenho busca identificar necessidades de treinamento, corrigir desempenhos insatisfatórios, subsidiar promoções, promover a interação entre o gestor e o subordinado, além de promover o auto desenvolvimento dos funcionários, o que está de acordo com os argumentos de Robbins e Decenzo (2004), Araújo (2006B) e Longenecker e Fink (1999). Além do auxílio da tecnologia da informação no processo, observa-se uma iniciativa não encontrada na USP e na UNESP, que é a participação de pares ou da equipe no processo de avaliação, porém, na USP é obrigatório um *feedback* entre o superior imediato e o avaliado, por meio da entrevista devolutiva.

O principal objetivo da avaliação dos funcionários técnicos administrativos da UNICAMP é fomentar a AFPU e a Divisão de Planejamento e Desenvolvimento para o desenvolvimento de ações. Além de ser o indicador das promoções, busca avaliar a qualificação e o desempenho do funcionário, considerando os objetivos individuais e da UNICAMP, além das condições de trabalho, o que reforça os argumentos de Marconi (2003) de que o alinhamento dos objetivos das pessoas às metas da equipe e da organização proporciona maior envolvimento dos funcionários de todos os níveis organizacionais, o que pode trazer melhores resultados para as organizações públicas.

Outra ação, importante, que visa desmistificar o tradicional modelo de avaliação de desempenho, que segundo Grote (2000) é dependente da punição para resultados não desejados ou tentativas de correções de comportamentos, é destacado por um funcionário da UNICAMP:

“Realizamos oficinas, abertas ao público em geral, para falar da importância do processo de avaliação, buscando mudar o tradicional objetivo de avaliação de desempenho que é utilizada como uma ferramenta fim, para premiar ou punir, e torná-la uma ferramenta meio, assessora para outras práticas.”

Uma limitação na prática na UNICAMP é a falta de participação do funcionário avaliado no planejamento inicial das atividades e do desempenho, conforme teoricamente acontece na UNESP, apesar das muitas iniciativas da DGRH em acabar com a visão conservadora da avaliação, e disseminar, por meio de oficinas, *workshops* e treinamentos, ações que visem preparar as pessoas para utilização da ferramenta e ressalta a importância do *feedback* do gestor no processo de avaliação.

5.4 - REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

A política de remuneração das universidades paulistas atesta as afirmações de Hipólito (2002) o qual ressalta que é uma das práticas críticas da área de recursos humanos, pois

durante a realização desta pesquisa as universidades passaram por movimentos de greves de seus funcionários e uma das principais pautas das discussões foi justamente a política salarial e de benefícios. A estrutura salarial é semelhante nas três universidades paulistas, onde são estruturadas por nível de escolaridade e segmentadas por função, apresentando foco principal no cargo (HIPÓLITO, 2002) e a evolução do funcionário na hierarquia salarial é diretamente relacionada à progressão na carreira. Além disso, podem ser concedidos reajustes anuais aos servidores pelo CRUESP, que é o Conselho de Reitores das Universidades Estaduais de São Paulo.

A USP, dentro da sua política de crescimento organizacional, adotou um incentivo a todos os funcionários, a partir do atingimento das metas das unidades e progressão nos *rankings* acadêmicos, oferecendo uma premiação de R\$ 1.000,00 em 2008 e R\$ 1.500,00 em 2009, estando de acordo com a premissa de Seabra (2001) que propõe a gratificação por desempenho a partir das performances individuais e organizacionais para as organizações públicas.

Segundo um entrevistado, *“a política de remuneração da UNESP baseia-se em reajustes anuais, concedidos isonomicamente a todo o quadro técnico-administrativo e docente da Universidade”* enquanto outro entrevistado de uma das universidades, não identificado por razões éticas, destaca que: *“para mim na verdade não temos carreira e política de remuneração, aumento salarial é só com a CRUESP.”*

Em relação à política de remuneração da UNICAMP, além dos reajustes anuais que podem ser concedidos pelo CRUESP, o funcionário pode incrementar sua remuneração a partir da progressão nos níveis e faixas salariais, que é diretamente relacionado ao processo de avaliação de desempenho, compondo o plano de carreira dos funcionários técnicos administrativos.

Segundo um entrevistado, em relação à política de remuneração das Universidades Estaduais de São Paulo, existem duas linhas de pensamento: a primeira acredita que para algumas funções de nível fundamental a remuneração está acima da média do mercado de trabalho. A segunda acredita que, para alguns cargos chave, se comparado com setor privado, fica aquém do praticado. Segundo o entrevistado, *“quando a questão é salário, há uma reclamação geral, todo mundo sempre acha que ganha pouco”*, afirmação que reflete o momento que as universidades enfrentaram na época da realização desta pesquisa, com greves e invasões de prédios públicos, como aconteceu em 2009 na Reitoria da USP.

A política de remuneração nas universidades paulistas aproximam-se da proposição de Boyne, Jenkins e Poole (1999) os quais destacaram que a remuneração nas organizações

públicas está deixando de basear-se apenas em critérios de hierarquia, antiguidade e tempo de serviço passando a ser alinhados aos resultados por intermédio da averiguação na avaliação de desempenho. Diferentemente, da política de remuneração praticada pelas organizações públicas iranianas, em que os principais critérios para aumentos salariais e promoções na carreira são a antiguidade, baseado em critérios hierárquicos (YEGANEH; SU, 2008), na USP, UNESP e UNICAMP além de fator de tempo no cargo ou função, a evolução nas faixas salariais também está relacionada à avaliação de desempenho, qualificação e competência.

Quanto a políticas de benefícios, a UNESP além de subsidiar um plano de saúde de atendimento nacional, disponibiliza creches, auxílio financeiro a funcionários que estão em unidades que não possuem creches e para funcionários que tenham filhos com necessidades especiais. Inovou apresentando uma alternativa aos funcionários, flexibilizando o tradicional vale transporte, disponibilizando um vale trans-individual, que é um vale combustível, no mesmo molde do vale transporte em que o funcionário pode optar por um benefício ou outro, escolhendo o que mais atenda suas necessidades. A USP, como a UNESP, disponibiliza vários benefícios: auxílio alimentação, auxílio transporte, creches, auxílio creches etc., além de possuir diversos clubes em várias cidades e possuir na cidade de São Paulo um excelente clube voltado para práticas desportivas e completamente arborizado para atividades de lazer.

A UNICAMP, diferentemente da USP e UNESP, possui uma área exclusiva que trata de benefícios (GGBS), desenvolvendo ações que estão ligadas diretamente ao planejamento estratégico da universidade e se enquadram como benefícios opcionais ao empregador (BATEMAN; SNELL, 1998). Além disso, firma parcerias com diversas empresas e organizações de diversos seguimentos, visando proporcionar benefícios aos funcionários, tanto financeiros, culturais e esportivos; desenvolve alguns programas contínuos como o *Proseres*, que é um programa de apoio ao funcionário estudante, fornecendo bolsas de estudos, disponibilizando linhas de crédito, convênios com faculdades da região e diversas outras facilidades. Benefícios como plano de saúde, auxílio alimentação e auxílio transporte podem ser considerados benefícios tradicionais e benefícios como o *Proseres* da UNICAMP e o vale combustível da UNESP, que apresentam caráter inovador, podem contribuir para o comprometimento das pessoas com objetivos das universidades, como também podem evitar uma possível evasão de funcionários para outras organizações, que podem oferecer melhores oportunidades de carreira, remuneração etc., como aconteceu com as organizações canadenses (BELOUT; DOLAN; SABA, 2001).

Dentre as práticas mais importantes para os gestores e apresentadas por King (1995) destaca-se o estabelecimento de procedimentos de apoio aos empregados na compreensão de

seus benefícios, ou seja, além da questão da remuneração, os benefícios também fazem parte da pauta das discussões e greves das universidades, tendo em vista a diferenciação dos valores e a forma de estruturação, principalmente do vale alimentação, pois a USP apresenta o valor de R\$ 300,00 para servidores que ganham até R\$ 6.580,95 e R\$ 400,00 para servidores que ganham abaixo desse valor, enquanto que na UNESP o valor é fixado em R\$ 275,00 para todas as funções que não ultrapassem o teto de R\$ 5.164,74.

5.5 - PLANO DE CARREIRA

A UNESP implementou o atual plano de carreira para os servidores técnicos administrativos recentemente, em dezembro de 2008, onde institui a promoção e a mobilidade funcional. A promoção pode acontecer por meio de duas modalidades, da aquisição de grau escolar acima do exigido para a função e pelo desenvolvimento profissional, que “amarrrou-o” em três requisitos: tempo de serviço, resultados de avaliações de desempenho e a qualificação. Na modalidade de promoção pela aquisição de grau escolar, um funcionário de nível médio se continuar estudando e concluir um curso de doutorado, por exemplo, pode ter até 20% de incremento na remuneração, fato que só aconteceria depois de completar 20 anos de serviço, com os blocos de adicional por tempo de serviço. Com a promoção por escolaridade, considerando que uma graduação dura em média quatro anos, especialização um ano, o mestrado dois e quatro anos o doutorado, em menos 12 anos atingiria esse objetivo salarial, além de estar preparado para enfrentar novos desafios profissionais dentro da própria organização.

Outra opção de carreira para os funcionários técnicos administrativos da UNESP é a mobilidade funcional, que é exclusiva para alguns cargos que estão encarreirados, ou seja, que são enquadrados no nível inicial I e podem chegar ao nível V, conforme exemplificado anteriormente (Figura 22).

Na Universidade de São Paulo o plano de carreira dos servidores foi instituído pelo PAC, sendo que o funcionário para concorrer à promoção e ascender na carreira deve possuir determinado tempo de exercício e o perfil para a função a que concorre. O processo é estruturado na avaliação curricular e no desempenho do funcionário em determinado período de avaliação.

Na Universidade Estadual de Campinas, a carreira dos servidores técnicos administrativo assenta-se em progressões salariais. A UNESP e a UNICAMP buscam incentivar a qualificação de seus funcionários, retribuindo financeiramente os que possuem nível escolar maior que o exigido para o cargo. Na UNESP um funcionário de nível superior

que possuir especialização, mestrado e doutorado receberão um incremento de 5% para cada grau acima, enquanto que a UNICAMP recompensa com 10% o mestrado e 25% o doutorado direto. Essas universidades, apresentando esta prática, valorizam o desenvolvimento e acreditam que um funcionário possuindo conhecimento e competências acima da qual foi contratado pode contribuir de alguma forma com a organização.

Observa-se nos planos de carreira dos funcionários técnicos administrativos das universidades estaduais paulistas, apesar de estar sustentada nas avaliações de desempenho, qualificação ou desenvolvimento e competência técnica, apenas a retribuição financeira, promovendo poucas modificações nas responsabilidades e em novos desafios, conforme observou um entrevistado:

“A prática que pode contribuir com a melhoria dos resultados da universidade e que também pode reter os bons profissionais, é um bom plano de carreira, bem construído, bem desenhado, desafiador, que pode fazer a diferença. Você começa a perceber nas pessoas que conseguem visualizar isso de forma clara, um pequeno movimento, uma motivação quando você dá a chance para fazer outra coisa, ela começa a perceber que tem condições de avançar”.

Pode-se dizer que a dificuldade de apresentar uma carreira desafiadora, com metas e objetivos, como acontece em organizações privadas, refere-se principalmente às características das próprias organizações públicas, que não podem atentar contra os princípios da administração pública, como da legalidade, impessoalidade e moralidade etc., ou seja, deve atribuir apenas atividades ao funcionário que estão definidas no perfil da sua função, além de ser objetivos nas avaliações de desempenho e nos processos de carreira.

As carreiras dos servidores técnicos administrativos das universidades estaduais paulistas se enquadram nos argumentos de Colossi et al. (1997) que ressaltam que a carreira é resultante da avaliação de desempenho e dos resultados individuais ao longo da vida profissional e nas afirmações de Marconi (2003), que destaca que um funcionário para desenvolver uma carreira precisa desenvolver competências, atribuições e resultados etc. e que, ao mesmo tempo, a organização recompense financeiramente a aquisição de novos conhecimentos.

Deste modo, esta prática pode-se enquadrar na antiga concepção proposta por Albuquerque (1992) que destacou nesta orientação, carreiras rígidas, especializadas e amarradas à estrutura de cargos, que segundo Schuler e Jackson (1987), encorajam a especialização e a eficiência do funcionário.

Vale ressaltar que Jamrog e Overholt (2004) destacaram que fatores como a estrutura organizacional, níveis de autoridade, a cultura organizacional e a estruturação do trabalho afetam o comportamento do trabalhador na organização, e conseqüentemente, podem fazer o mesmo com os resultados organizacionais. Deste modo, as Universidades Estaduais Paulistas devem atentar à gestão de carreiras, que é uma das práticas que mais contribuem com o comprometimento organizacional; e aos fatores apresentados por Jamrog e Overholt (2004), que podem afetar os resultados organizacionais. Nota-se na USP uma movimentação e discussão de um novo modelo de carreira, baseado na gestão por competências, e na UNICAMP, já estão no estágio inicial do modelo, mapeando, identificando e desenvolvendo as competências dos funcionários, a fim de desenvolver uma gestão de pessoas integrada e que contribua efetivamente nos resultados organizacionais.

5.6 - PORTAL DE RECURSOS HUMANOS OU e-RH

Um portal de recursos humanos ou *e-RH* é uma ferramenta inquestionável para as organizações automatizarem vários procedimentos administrativos e facilitarem a vida de seus funcionários, disponibilizando serviços, informações e ferramentas que possam contribuir com a melhoria da satisfação pessoal e com a organização por meio da melhoria dos serviços, em razão da automatização de atividades administrativas e operacionais.

Na UNESP, o portal da CRH é basicamente estruturado para apresentar informações para as áreas de RH das unidades, de todas as áreas funcionais e também disponibiliza alguns manuais operacionais. Porém algumas unidades, por terem autonomia própria, desenvolveram ações nesta área que podem ser destacadas, como a Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinárias de Jaboticabal (FCAV), que por intermédio de sua área de recursos humanos e da área de informática, criaram um portal *e-RH*, que além de centralizar as informações que estavam dispersas pelo site da unidade (TERRA; BAX, 2003) disponibilizaram também alguns serviços, como consulta de período de férias, de frequência, licença prêmio, adicional por tempo de serviço, vale alimentação e transporte, o que permitiu agregar valor aos serviços prestados pela área de RH aos funcionários (ROSSETI; MORALES, 2007).

A CRH, porém, desenvolveu e informatizou todo o processo de avaliação de desempenho (Figura 17) dos funcionários técnicos administrativos, que se adequou aos argumentos de Grote (2000) de que a tecnologia pode simplificar a prática de gestão de desempenho, pode-se dizer que a ferramenta está no “estado da arte”.

No portal da Coordenadoria de Recursos Humanos, um candidato não encontra os editais e regulamentos dos concursos, que são de responsabilidade das unidades e também

ficam disponíveis no site central da UNESP, diferentemente do portal da DRH que apresenta em destaque na *home page* os editais e concursos disponíveis tanto para funcionários quanto para docentes, apresentando ainda um sistema de informações de RH para o gerenciamento de pessoal e que permite ainda o acesso pelos funcionários ao Sistema Marte.

A UNICAMP possui um portal que se enquadra na argumentação dos principais autores (LAWLER III; MOHRMAN, 1995, GROTE, 2000; KARAKANIAN, 2000; TERRA; BAX, 2003; ROSSETI; MORALES, 2007; GROE; PYLE; JAMROG, 1996; FERREIRA; RAMOS, 2005; PANAYOTOPOULOU; VAKOLA; GALANAKI, 2007, FREITAS, JABBOUR, 2009). Além da disponibilização de notícias e informações, centraliza diversas ferramentas como o processo de avaliação de desempenho, o banco de competências, os concursos etc., um sistema busca de funcionários e outro sistema que disponibiliza serviços personalizados para os funcionários, que é o *vida funcional on line*. No portal da DGRH, também possui um sistema em que o gestor pode solicitar diversos serviços a área central de RH da UNICAMP.

5.7 - GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Essa prática não foi identificada na UNESP e na USP, porém na Universidade de São Paulo, por meio de seu planejamento institucional publicado recentemente (USP 2034, 2009), existe um anseio, e já está em discussão na universidade, a criação de um novo plano de carreira sustentado pela gestão de competências dos funcionários técnicos administrativos.

A UNICAMP possui um banco de competências que poderá ser utilizado para orientar ações de treinamentos, avaliação de desempenho e carreira, porém no momento da realização desta pesquisa ainda estavam efetuando o mapeamento das competências gerenciais. A partir do banco de competências, já realizaram testes pilotos em algumas unidades utilizando o banco como ferramenta auxiliar em processo de escolha de funcionários para cargos gerenciais. No projeto, em vez da tradicional “indicação”, realizaram processos de seleção baseados em competências técnicas, gerenciais e comportamentais, o que aumentou a credibilidade dos gestores que passaram por este processo junto aos funcionários.

Um entrevistado da DGRH ressaltou bem esta situação:

“O grupo, a equipe, acaba aceitando melhor, porque sabe que ele foi selecionado, então o questionamento quanto à competência desse gerente é muito menor, é um processo que estamos tentando implantar aqui na universidade”.

O atual estágio da gestão de competências da UNICAMP atesta as afirmações de Brandão e Bahry (2005) e Grote (2000), os quais ressaltam que o passo inicial para uma

gestão por competências é a identificação de competências que a pessoa deverá possuir para contribuir com a organização, o que poderá auxiliar nas práticas de recrutamento, seleção, desenvolvimento e carreira, conforme destacado por Brandão e Bahry (2005). Esse banco de competências da DGRH permitirá a flexibilidade da gestão de recursos humanos, conforme destacaram Snell et al. (1996), a organização, conhecendo as competências dos gestores, poderá desenvolver ações estratégicas mais específicas às necessidades organizacionais.

Apesar de ser tendência nas organizações a desvalorização de cargos e a valorização das competências (ALBUQUERQUE; OLIVEIRA; MURITIBA, 2001), ainda está em fase embrionária na UNICAMP, ideológica na USP e inimaginável na UNESP, já que não há indícios de discussão sobre essa questão.

Dentro dessa temática, um entrevistado destacou um grande problema que as universidades enfrentam que é a falta de preparo de superiores imediatos, que gerenciam e coordenam as áreas, seções e departamentos e executam muitas práticas de RH:

“Na questão gerencial muitas vezes colocam para ser gerente um excelente técnico, que não tem habilidade e competência para a gestão de pessoas. Então, o maior problema dos cargos gerenciais não é a composição técnica, mas é a falta de liderança e comunicação, o que é necessário para um verdadeiro líder”.

5.8 - QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO

Na Coordenadoria de Recursos Humanos e no Departamento de Recursos Humanos não foram identificadas ações nesta linha, porém, destacam-se iniciativas isoladas em algumas unidades universitárias dessas duas instituições. Na UNICAMP, destaca-se o desenvolvimento de ações voltadas à qualidade de vida no trabalho, por intermédio de uma área específica que é diretamente ligada à Pró Reitoria de Desenvolvimento Universitário e ao planejamento estratégico institucional. Programas de preparação para aposentadoria, pós aposentadoria, ações voltadas à saúde física e mental dos funcionários técnicos administrativos são ações encontradas na UNICAMP e estão em consonância com os argumentos de Janssens e Steyaert (2009) que ressaltam que a integração das estratégias de RH com as estratégias organizacionais, como acontece com a QVT da UNICAMP, só será efetiva se contribuir com o incremento dos resultados e o bem estar das pessoas, o que é semelhante às práticas realizadas pelas organizações privadas, como na Aracruz e Celulose, citada por Osland e Osland (2007), sendo que a UNICAMP, por meio das ações, busca promover o bem estar no trabalho, conforme proposto por Paauwe (2009).

5.9 - GESTÃO DE RH NAS UNIVERSIDADES DO ESTADO DE SÃO PAULO

As Universidades Públicas do Estado de São Paulo, apesar das características peculiares como organizações públicas e suas consequentes limitações, estão desenvolvendo práticas condizentes com os atuais paradigmas da área de recursos humanos.

A Diretoria Geral de Recursos Humanos está desenvolvendo uma gestão planejada e pró-ativa, buscando desenvolver suas atividades focando em resultados estratégicos, principalmente, por apresentar uma gestão de recursos humanos integrada com os objetivos institucionais da UNICAMP. Com as características apresentadas, assemelha-se ao estágio três ou recursos políticos de Toh, Morgeson, Campion (2008), pois investem consideravelmente na formação e no desenvolvimento de seus funcionários; e também a orientação *Soft* (STOREY, 1989; AHMED; KAZMI, 1999; WORLAND; MANNING, 2005) que considera que as pessoas e a função de recursos humanos contribuem para o sucesso da organização, pois a DGRH possui um planejamento estratégico “*linkado*” com o planejamento institucional da UNICAMP, realizando uma função de RH parceira, pois busca criar valor para a organização por meio de suas práticas, conforme proposto por Eisenstat (1996).

A Diretoria Geral de Recursos Humanos tem um planejamento estratégico estabelecido, que é denominado “Planes DGRH”, alinhado com o planejamento institucional da UNICAMP, que foi elaborado a partir do planejamento das unidades universitárias e das diversas áreas da universidade. O Planes assenta-se em três perspectivas, conforme quadro 45.

<i>Perspectiva</i>	<i>Objetivos</i>
Cliente	Aprimorar o relacionamento com as unidades; Melhorar a prestação de serviços de RH às Unidades e órgãos; Oferecer suporte às unidades/órgãos no planejamento e acompanhamento das atividades de pessoal; Qualificar e aprimorar o quadro de funcionários e qualificar os docentes em processos de gestão; Implantação do banco de competências; Implementação da avaliação de desempenho; Certificação dos quadros funcional e docente, estabelecendo critérios para expansão e reposição do quadro, contratação de estagiários; formas e normas para realização de concursos; rever as atribuições e composições das câmaras e comissões de RH.
Processos	Padronizar 100% dos processos da DGRH;
Interna	Competências essenciais da DGRH; Rever o modelo de gestão (papel gerencial, estrutura das áreas, gerenciamento ágil e eficiente da estrutura física); Identificar e desenvolver as competências essenciais da DGRH.

Quadro 45: Perspectivas do Planejamento Estratégico da DGRH.

Fonte: Adaptado pelo autor a partir das informações coletadas (PLANES, 2004)

A DGRH construiu seu planejamento estratégico ligado aos objetivos e ao planejamento da UNICAMP, consoante com a legislação, a história, o papel da universidade e o papel da área de recursos humanos dentro do contexto público e universitário. Segundo os entrevistados, o maior desafio para a DGRH é a mensuração dos seus resultados e ao mesmo tempo a maior dificuldade, em razão da área de RH exercer uma função de *staff*. Neste sentido a Diretoria está buscando aperfeiçoar o conhecimento dos funcionários em relação à mensuração dos resultados da área de RH, por meio da participação em cursos, adquirindo obras literárias consagradas no tema e analisando práticas de sucesso de outras organizações públicas. Os funcionários da DGRH tiveram uma experiência neste sentido, por meio de um curso em que todas as questões tinham que virar indicadores, o que facilitaria a visualização dos resultados de cada área (o curso referido é o de metodologia de gestão de processos).

Visando o alinhamento das áreas de RH das unidades com os objetivos da universidade e buscando a efetiva aplicação das diretrizes do planejamento estratégico, a DGRH busca acompanhar a gestão de pessoas nas unidades, apesar de possuírem áreas de RH autônomas para desenvolver programas que contribuam com o desenvolvimento do corpo técnico administrativo. Quando surge alguma dificuldade na unidade, numa prática ou num processo de trabalho, um profissional especializado da DGRH é destacado para a unidade para identificar e resolver as questões demandadas. Além disso, tem orientação para atuar pró-ativamente, fazendo um diagnóstico de todos os processos da área de recursos humanos.

Para tanto, no momento desta pesquisa, estavam realizando um trabalho denominado *Certificação das Unidades*, que consiste na realização de um diagnóstico situacional, identificando os aspectos quantitativos e qualitativos dos recursos humanos, distribuindo equativamente os funcionários nos locais de trabalho, requalificando os servidores, alterando a estrutura da área de recursos humanos e tornado-a mais enxuta, por meio de ações permanentes.

Na UNESP, a CRH adota uma orientação de descentralização das atividades da Reitoria para as áreas de RH das unidades, coerente com um dos princípios da Nova Gestão Pública (BRESSER-PEREIRA, 1996; MARINI, 2002;) transferindo a aplicação das principais práticas às unidades universitárias. Por um lado, é uma vantagem, pois permite maior rapidez, flexibilidade e autonomia no desenvolvimento de ações que atendam necessidades específicas de cada unidade; por outro, apresenta uma desvantagem, algumas unidades apresentam-se mais avançadas no desenvolvimento de ações e outras apresentam características que se assemelham à antiga concepção de Albuquerque (1992) realizando as

atividades típicas de departamento pessoal, buscando principalmente atender a legislação de pessoal. Assemelha-se também com o modelo de Crescimento Funcional de Meshoulam e Baird (1987), pois apresentam grande necessidade por especialistas funcionais e apesar de realizarem diversas práticas e os gestores conhecerem a realidade organizacional, não incorporam nas práticas funcionais questões externas, por exemplo, a qualidade de vida no trabalho.

A UNESP pode fortalecer ainda mais a política de recursos humanos, pois apesar de apresentar algumas práticas inovadoras, como a bolsa de complemento educacional, a flexibilização do vale transporte, eventos estratégicos de RH e um plano de carreira que estimule o crescimento educacional dos funcionários recompensando financeiramente, precisa solidificar as ações de RH nas unidades por meio de um planejamento de longo prazo, da criação de indicadores de desempenho para as áreas de RH e atrelando o desenvolvimento dos recursos humanos aos objetivos estratégicos da instituição.

Essa situação, inclusive, está implícita no relatório final do II Encontro de Profissionais de Recursos Humanos (II EPARH, 2007) da UNESP:

“Presenciamos na atualidade um cenário permeado por grandes e velozes transformações, as quais se configuram nos níveis: social, político, econômico, organizacional, tecnológico e científico. O impacto dessas transformações obriga as organizações, incluindo as universidades, a reverem seus modelos internos de gestão, principalmente nos aspectos relacionados às pessoas que nelas atuam.”

Mas há de se destacar os esforços dos profissionais da CRH, pois diferentemente da DGRH que possui poucas unidades universitárias e geograficamente estão bem próximas, na UNESP a quantidade e o distanciamento das unidades pode ser considerada uma limitação. Eventos promovidos pela CRH, como “Melhores Práticas de RH” e o “Encontro de Profissionais de RH da UNESP” são ações que devem ser destacadas, pois podem contribuir, por meio da troca de experiência dos funcionários das diferentes unidades, no desenvolvimento de ações nas unidades universitárias.

Um entrevistado comentou sobre os desafios para a Gestão de Recursos Humanos em organizações públicas:

“É preciso conversar com as pessoas, é isso que está faltando mesmo, uma política de gestão de pessoas, sair daquele operacionalzinho, tem que sair da política de RH, que acha que cartão ponto, férias, folha de pagamento é RH. RH é mais do que isso, é preciso adotar uma gestão de pessoas”.

Na USP, a gestão de recursos humanos assemelha-se à UNESP, pois as estratégias são definidas na Reitoria, e as práticas são executadas nas unidades, em que nota-se a preocupação da atual direção em incorporar novos paradigmas em gestão de pessoas, como a proposta de um novo modelo de carreira baseado na gestão por competências e a valorização do servidor pela concessão do Prêmio de Excelência Institucional. Em razão da descentralização administrativa, destacam-se algumas comissões, como no IFSC e FMUSP, que apóiam as áreas de RH das unidades no desenvolvimento das práticas de treinamento e desenvolvimento.

Práticas inovadoras para as organizações públicas, que se adequariam às constantes mudanças contextuais e que refletem no comportamento das pessoas, são as relacionadas à qualidade de vida no trabalho, são desenvolvidas por iniciativas isoladas de algumas unidades da USP e da UNESP, como também o Prêmio de Excelência Institucional da USP pode se enquadrar nos princípios na Nova Gestão Pública, pois se assemelha às práticas adotadas por organizações privadas, buscando a valorização do desempenho e dos resultados organizacionais (KAUL, 1997; ESTRADA, 2002; EDGAR; GEARE, 2007; GONZÁLEZ; GIDUMAL, 2009; BISSESSAR, 2009), e o novo modelo de carreira baseado na gestão por competências, que, se realmente sair do “papel” e for efetivado futuramente, colocará a DRH mais integrado estrategicamente com os objetivos da USP.

Um entrevistado da UNICAMP destaca a importância das organizações públicas considerarem práticas de organizações privadas na sua gestão:

“Nós estamos trabalhando nesse sentido, porque os modelos que temos hoje são esses que estão aí, das organizações privadas. Temos trazido e procuramos adequar para nossa realidade. Trabalhando nesse sentido, você profissionaliza o RH e o nosso está chegando próximo disso. Eu acho que a gente não pode trabalhar com valores absolutos, é usar o que há de melhor, porque tem coisa do setor privado que não cabe no setor público, usar o que for mais interessante dessa experiência e fazer a adaptação para nosso universo. A gente tem muita particularidade, mas tem muita coisa igual. É mito a gente achar que é completamente diferente. A questão cultural da organização pública ainda é muito forte e é o que dificulta os trabalhos da área de RH no setor público.”

Diante da análise efetuada nesta seção e atingindo o principal objetivo desta pesquisa, apresentam-se no quadro 46 as melhores práticas encontradas nas Universidades Estaduais Paulistas, identificadas a partir da triangulação entre as três instituições a partir do cruzamento com o referencial teórico e validadas à luz dos Princípios da Administração Pública Brasileira.

<i>Melhor Prática</i>	<i>Categoria</i>	<i>Universidade</i>	<i>Breve descrição</i>	<i>Validação por meio dos Princípios da Administração Pública Brasileira</i>
Concurso Público	Recrutamento e Seleção	UNESP	Terceirização da prática, que permitiu agilidade, transparência e profissionalismo ao processo.	Atende o princípio da moralidade em razão da transparência e do profissionalismo do processo, promovendo uma seleção justa e democrática para as pessoas, e eficiente à organização em razão da rapidez, se comparado à USP; Também atende ao princípio da legalidade, pois todos os procedimentos do concurso público são especificados no edital; Além de atender à exigência legal, divulgando os editais dos concursos públicos no Diário Oficial do Estado e adequar-se ao princípio da publicidade, também divulgam os editais em outros meios de comunicação, visando aumentar a amplitude do processo, o que pode aumentar o número de candidatos, e consequentemente, a competitividade do certame, teoricamente o candidato selecionado é o mais apto à função; Satisfaz também o princípio da eficiência, em razão do processo ser realizado por uma organização especializada em concursos, o que torna o processo mais ágil.
Processo Seletivo Sumário	Recrutamento e Seleção	UNICAMP	Visa otimizar as contratações até a realização de concursos públicos.	Esta seleção ocorre em virtude da lentidão de alguns concursos e em razão de afastamentos e licenças por longos períodos, sendo que a organização utiliza-se desta prática contratando temporariamente até a realização do concurso público, atendendo ao princípio da eficiência, pois poderá economizar, por exemplo, nas horas extras, absenteísmo, já que suprimindo uma vaga aberta estará adequando a organização do trabalho, e consequentemente, não sobrecarregando outros funcionários; Apesar do princípio da autotutela focar na própria autonomia para correção de erros, não validamos nesta afirmação, mas sim na afirmativa: “autotutela possibilita a administração controlar seus próprios atos” (ALEXANDRINO; PAULO, 2008), ou seja, enquanto a morosidade do concurso público prejudica a eficiência, o processo seletivo sumário contribui, na medida em que supre uma necessidade de pessoal da organização em curto espaço de tempo.
Programa de Integração e Socialização	Treinamento	UNICAMP	Buscar inserir os novos funcionários na cultura da Unicamp, apresentando a política de RH da universidade e seus objetivos, executado com a participação dos gerentes que coordenarão os recém contratados.	Pode se afirmar que esta prática atende o princípio da publicidade, permitindo a transparência administrativa, ou seja, na integração são transmitidos aos novos funcionários informações sobre direitos, deveres, benefícios, carreira etc., bem como é transmitido a política e a missão organizacional, e de que maneira este funcionário pode contribuir; Atende também ao princípio da eficiência, pois relaciona-se quanto à forma de atuação, exigindo o melhor desempenho possível de suas atribuições (DI PIETRO, 2007 <i>apud</i> ALEXANDRINO; PAULO, 2008), ou seja, demonstrando o que espera de seus funcionários, poderá ter melhores resultados do que se não tivesse feito, pois os funcionários não teriam um norte a seguir.

...Continuação

Diversas Práticas de Capacitação e Desenvolvimento	Treinamento e Desenvolvimento	UNICAMP	Por meio da AFPU, várias ações são desenvolvidas, como o Programa de Desenvolvimento Gerencial, Programa de Qualificação Educacional, Programa de Apoio a Fomento e Pesquisa, entre outras já destacadas anteriormente, que visam capacitar os funcionários para contribuírem com a missão da organização.	Atende ao princípio da eficiência, já que um funcionário com melhor qualificação poderá realizar suas atribuições com presteza e rendimento funcional (MEIRELLES, 1978), em outras palavras, um funcionário melhor preparado, capacitado, poderá realizar suas atribuições com melhor qualidade, que por fim, resultam em melhor atendimento ao cidadão.
Consultoria Avançada de Desenvolvimento de Pessoas e Programa de Assessoria às Unidades	Desenvolvimento	UNICAMP	A área de DPD/DGRH fornece consultoria avançada aos gestores, visando atender às necessidades das equipes, qualificando as relações pessoais grupais, por meio de recomendações, soluções criativas e customizadas; Também presta assessoria às Unidades na identificação e ações relacionadas a problemas profissionais, interpessoais e pessoais dos funcionários.	A consultoria busca, além de sanar dificuldades momentâneas, realiza um diagnóstico situacional global da unidade, e busca apoiar a correção de rumos e propondo ações. Neste sentido, realinhando ou readequando processos, práticas ou ações estarão atingindo a eficácia organizacional, e após poderá atingir o princípio da eficiência, pois, após a consultoria pressupõe-se que as unidades, trabalhando com menor dificuldade, poderão concentrar-se na melhoria de seus serviços, a fim de realizá-los com eficiência.
Bolsa Complemento Educacional	Desenvolvimento	UNESP	É um auxílio financeiro que visa estimular a auto capacitação dos funcionários.	Atende ao princípio da eficiência, já que um funcionário com melhor qualificação poderá realizar suas atribuições com presteza e rendimento funcional (MEIRELLES, 1978), em outras palavras, um funcionário melhor preparado, capacitado, poderá realizar suas atribuições com melhor qualidade, que por fim, resultam em melhor atendimento ao cidadão.
Palestras	Desenvolvimento	USP	Promoção de palestras com professores com conhecimento em diversos temas.	Atende ao princípio da eficiência, já que um funcionário com melhor qualificação poderá realizar suas atribuições com presteza e rendimento funcional (MEIRELLES, 1978), em outras palavras, um funcionário melhor preparado, capacitado, poderá realizar suas atribuições com melhor qualidade, que por fim, resultam em melhor atendimento ao cidadão.

... Continuação

Ferramenta da avaliação de desempenho – ADP	Avaliação de Desempenho	UNESP	Realizado anualmente, o ADP é uma ferramenta que planeja, acompanha e avalia, por meio de um sistema totalmente informatizado, que só se viabiliza a partir da interação entre o avaliador e avaliado.	Atende ao princípio da eficiência, pois é uma ferramenta que visa identificar, além de estar integrada com a carreira, e conseqüentemente a progressões salariais, dificuldades a serem sanadas ou desempenhos a serem corrigidos, por meio de ações de treinamento e desenvolvimento, com o objetivo de melhorar os resultados organizacionais e “alcançar melhores resultados na prestação dos serviços públicos” (DI PIETRO, 2007 <i>apud</i> ALEXANDRINO; PAULO, 2008, p.151).
Operacionalização da Avaliação de Desempenho	Avaliação de Desempenho	UNICAMP	Um critério de avaliação, que além da avaliação do superior imediato e da auto avaliação, o funcionário também é avaliado pela equipe e avalia a infraestrutura de trabalho. Além disso, a DGRH realiza <i>workshops</i> , palestras, visando criar conscientização para a importância da avaliação, tanto para os objetivos individuais como organizacionais.	Atende ao princípio da moralidade, pois o funcionário além de ser avaliado pelo superior imediato e realizar uma auto avaliação, também é avaliado pela equipe, que pode ser composta por funcionários do mesmo local de trabalho, de outros, de outras carreiras e até por alunos, evitando assim, teoricamente, grandes discrepâncias no processo, em razão de possíveis diferenças pessoais; Também atende ao princípio da eficiência, pois busca a conscientização das pessoas de que o processo é uma ferramenta de crescimento organizacional e individual, já que as ações visam proporcionar melhor entendimento com a prática e seus reflexos, que se for executada com seriedade e profissionalismo contribui com a melhoria dos resultados organizacionais.
Operacionalização da Avaliação de Desempenho	Avaliação de Desempenho	USP	Participação de uma Comissão Interna de Avaliação de Desempenho, que coordena o processo de avaliação nas unidades, atuando como mediadora entre o gestor e o funcionário.	Atende ao princípio da moralidade, pois existe uma participação de uma comissão interna que acompanha o processo de avaliação, visando evitar distorções e possíveis conflitos, entre avaliador e avaliado.
Prêmio Excelência Acadêmica Institucional	Remuneração	USP	O prêmio visa retribuir aos funcionários e docentes que, com seu trabalho, ajudaram a universidade a melhorar seu desempenho em <i>rankings</i> internacionais.	Atende ao princípio da eficiência, pois qual organização retribuirá desempenho ou resultados insatisfatórios? Ou seja, este prêmio é uma forma de recompensa às pessoas que contribuíram pelos resultados alcançados satisfatórios para a organização e para a sociedade;
Vale Trans Individual	Benefícios	UNESP	O Vale combustível é uma alternativa inovadora que flexibilizou o tradicional vale transporte.	Atuação Pró-ativa.

... Continuação

<i>Proseres</i>	Benefícios	UNICAMP	O benefício, promovido pela GGBS, visa apoiar funcionários-estudantes, oferecendo bolsas de estudos, subsídios, financiamentos, convênios etc.	Atende ao princípio da eficiência, já que um funcionário com melhor qualificação poderá realizar suas atribuições com presteza e rendimento funcional (MEIRELLES, 1978), em outras palavras, um funcionário melhor preparado, capacitado, poderá realizar suas atribuições com melhor qualidade, que por fim, resultam em melhor atendimento ao cidadão.
Grupo Gestor de Benefícios Sociais (GGBS)	Benefícios	UNICAMP	É uma área que desenvolve ações promovendo diversos benefícios sociais, como cursos, convênios, auxílios à participação em eventos, palestras etc., visando a melhoria da qualidade de vida dos funcionários, como por exemplo, o <i>Banco de Oportunidades</i> .	Área responsável por promover benefícios sociais, atendendo ao princípio da moralidade, pois promove justiça social para os funcionários, que teoricamente trabalham com menor preocupação e mais satisfeitos pelas facilidades oferecidas, podendo desempenhar melhor suas atribuições, contribuindo com o atendimento das necessidades organizacionais.
Promoção por Escolaridade	Carreira	UNESP	Representa acréscimo de 5% para cada vez que o funcionário apresentar escolaridade acima da função exigida para sua função.	Atende ao princípio da eficiência, já que um funcionário com melhor qualificação poderá realizar suas atribuições com presteza e rendimento funcional (MEIRELLES, 1978), em outras palavras, um funcionário melhor preparado, capacitado, poderá realizar suas atribuições com melhor qualidade, que por fim, resultam em melhor atendimento ao cidadão.
Mobilidade Funcional	Carreira	UNESP	Consiste na evolução funcional para determinadas funções que estão encarreiradas.	Atende ao princípio da eficiência, já que um funcionário com melhor qualificação poderá realizar suas atribuições com presteza e rendimento funcional (MEIRELLES, 1978), em outras palavras, um funcionário melhor preparado, capacitado, poderá realizar suas atribuições com melhor qualidade, que por fim, resultam em melhor atendimento do cidadão.
Promoção por Escolaridade	Carreira	UNICAMP	Consiste na concessão de acréscimo de 10% na remuneração para o funcionário que tiver mestrado e 25% para doutorado.	Atende ao princípio da eficiência, já que um funcionário com melhor qualificação poderá realizar suas atribuições com presteza e rendimento funcional (MEIRELLES, 1978), em outras palavras, um funcionário melhor preparado, capacitado, poderá realizar suas atribuições com melhor qualidade, que por fim, resultam em melhor atendimento ao cidadão.

... Continuação

Diversos Programas em QVT	Qualidade de vida no trabalho	UNICAMP	A QVT na Unicamp está diretamente ligada ao planejamento da universidade, contando com o apoio da alta direção, onde destacam-se programas de preparação e pós aposentadoria, programas de combate ao álcool e drogas, na promoção de atividades físicas aos funcionários etc.	Atuação pró-ativa
Portal da DGRH	e-RH	UNICAMP	O site da DGRH, além de um canal de informações, disponibiliza um sistema para os funcionários acessarem informações customizadas e para os gestores, que podem solicitar serviços.	Pode-se dizer que esta prática atende ao princípio da publicidade, no sentido da disponibilização de informações customizadas aos funcionários, por intermédio do sistema “ <i>vida funcional on line</i> ” e aos públicos interessados em suas ações, e da eficiência, pois disponibiliza também sistemas gerenciais que economizam tempo e trabalho dos funcionários e gestores, permitindo assim, contribuir com a eficiência organizacional.
Sistema Marte	e-RH	USP	É um sistema de administração de pessoal e que também permite acesso aos funcionários e docentes a informações customizadas.	Pode-se dizer que esta prática atende ao princípio da publicidade, no sentido da disponibilização de informações customizadas aos funcionários e aos públicos interessados em suas ações, e da eficiência, pois disponibiliza também sistemas gerenciais que economizam tempo e trabalho dos funcionários e gestores, permitindo assim, contribuir com a eficiência organizacional.
Banco de competências	Gestão por Competências	UNICAMP	Inicialmente mapeando a competência dos funcionários, para futuramente subsidiar decisões relacionadas à carreira, avaliação de desempenho e treinamentos, o banco está sendo construído para apoiar decisões estratégicas, inclusive na escolha de gestores, na qual foi implementado um projeto piloto com grande sucesso.	Atende ao princípio da eficiência, a partir da identificação e do mapeamento das competências, utilizarão esta prática para subsidiar ações relacionadas à carreira, avaliação de desempenho, treinamentos etc. e apoiar decisões estratégicas, o que poderá, teoricamente, melhorar os resultados organizacionais.

Quadro 46: Melhores Práticas de Recursos Humanos Identificadas nas Universidades Estaduais Paulista.

Vale ressaltar que todas as ações dessas universidades, mesmo que não identificadas como as “melhores práticas” atendem aos requisitos legais, sendo ainda que são acompanhadas pelo Tribunal de Contas do Estado de São Paulo. Além do mais, se a área de recursos humanos apenas realizar práticas que a lei determina, teoricamente estará consoante com os princípios da administração pública brasileira. Mas, ressalta-se que as universidades pesquisadas executam um papel pró-ativo ou algumas práticas pró-ativas, pois realizam ações que não estão explícitas na legislação, aproximando-se dos princípios da Nova Administração Pública, como descentralização administrativa e adoção de práticas semelhantes às organizações privadas, como programas de qualidade de vida, portais e-RH que auxiliam a vida funcional dos funcionários e gestores, promovendo benefícios sociais ou flexibilizando formas de concessão dos benefícios legais; possuem consultoria para auxiliar o fortalecimento das ações nas unidades (UNICAMP), programas de integração, ou seja, estas práticas apesar de não serem explícitas na legislação, são legais de modo implícito, pois contribuem com o bem estar de todos, que é o papel e o próprio dever do Estado.

6 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo analisar quais e como se desenvolvem as melhores práticas de recursos humanos nas universidades estaduais do Estado de São Paulo. Para tanto, foram analisados os seguintes casos: Universidade de São Paulo, Universidade Estadual de Campinas e Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, com base em entrevistas com os gestores das áreas de administração e de recursos humanos, complementada com análise de informações em documentos, observação e participação em eventos.

Os resultados mostraram que as Universidades Estaduais de São Paulo estão desenvolvendo ou procurando desenvolver práticas de RH condizentes com os atuais desafios enfrentados pelas organizações, apesar das diferenças entre os estilos de gestão de recursos humanos entre as três universidades analisadas, pois buscam contribuir com a melhoria dos resultados organizacionais e a valorização das pessoas. As melhores práticas identificadas a partir da análise teórico-empírica e a triangulação entre as organizações foram validadas à luz dos princípios da administração pública brasileira, que serviu para demonstrar que as organizações estudadas além de atenderem às exigências legais, realizam um papel pró-ativo, executam práticas inovadoras no contexto das organizações públicas e condizentes com alguns princípios da Nova Administração Pública, como adoção de práticas semelhantes às

aplicadas por organizações privadas, como premiação atrelada aos resultados, programas de socialização, programas de desenvolvimento profissional, práticas que buscam o bem estar, ou seja, apesar de realizarem suas atividades relacionadas à gestão de recursos humanos consoante com a legislação, que é pouco dinâmica, as universidades estão sendo ágeis, no sentido de buscarem desenvolver práticas que podem integrar as pessoas aos objetivos organizacionais, e assim, contribuir com o princípio mais moderno da administração pública, que é a eficiência, e que se for atingida plenamente, as organizações públicas conseguirão executar a missão institucional com facilidade, que é o atendimento das necessidades dos cidadãos.

Considera-se que o objetivo proposto nesta pesquisa foi atingido, pois foram identificadas as melhores práticas de RH das Universidades Estaduais de São Paulo, que proporcionou a construção de um quadro de ações, e acredita-se que poderá servir de referência para o desenvolvimento de ações semelhantes nas próprias universidades e até em outras organizações.

Para realmente alcançarem a excelência na gestão de recursos humanos, como acontece com as atividades acadêmicas, as organizações universitárias paulistas devem buscar o ajuste interno, ou seja, desenvolver ações, programas e práticas integradas internamente (MESHOULAM; BAIRD, 1987) a fim de atingir a dimensão horizontal (GRATTON; TRUSS, 2003), em outras palavras, alinhando as práticas de RH entre si e as políticas de RH às diversas áreas funcionais universitárias, para posteriormente buscar o ajuste externo (MESHOULAM; BAIRD, 1987) e a dimensão vertical (GRATTON; TRUSS, 2003), que consiste no alinhamento das estratégias de RH com as estratégias organizacionais. Se as universidades não conseguirem a integração estratégica da GRH com a missão organizacional, a função de RH poderá apresentar maiores custos e não implementar estratégias inovadoras, conforme destacou Walker (1999), em outras palavras, recrutará pessoas não adequadas às atividades, poderá ter gestores desintegrados dos objetivos e práticas não efetivas e se, em contrapartida, segundo Becker e Huselid (2006), conseguir a integração da GRH com a missão organizacional, sustentará resultados superiores.

Se o pressuposto de que o desempenho organizacional é influenciado pelo conjunto de práticas de RH que a organização possui (HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997), e as organizações universitárias, por possuírem as pessoas mais capacitadas (docentes) e a melhor infra-estrutura, são as organizações que mais possuem capacidades para valorização do fator humano (COLOSSI et al., 1997), e em razão disso, precisam investir de forma contínua nas práticas de RH, por meio de recompensas financeiras, práticas de reconhecimento, uma

carreira que permita o crescimento contínuo em conjunto com os objetivos organizacionais, uma avaliação de desempenho atrelada aos resultados organizacionais e as competências individuais, sistemas de comunicação e informação (como o Portal e-RH da FCAV, o Vida Funcional *on line* da UNICAMP e o Sistema Marte da USP) e práticas voltadas à qualidade de vida no trabalho, como já acontece na UNICAMP.

Mas, para que as práticas sejam efetivas precisam estar sustentadas numa função de RH estratégica, que esteja alinhada à missão organizacional, que coloque o “departamento pessoal” num segundo plano e adote uma orientação de gestão de pessoas, que é mais do que gerir recursos ou números, é orientar, coordenar, mobilizar pessoas num sentido único, efetivo, que busque o crescimento organizacional sustentado por estratégias e políticas de recursos humanos condizentes com os atuais desafios sociais e organizacionais. Diante dos desafios enfrentados pelas organizações universitárias apresentam-se algumas sugestões para a Gestão de Recursos Humanos dessas instituições (Quadro 47).

Pode-se concluir, após análise das práticas de RH, que a USP, UNESP e UNICAMP encontram-se em momentos distintos na gestão de recursos humanos, o que poderia ser justificada pela política de descentralização da UNESP e da USP, já que estão presentes em diversas cidades do Estado de São Paulo, estando geograficamente dispersas, e que em razão disso, as unidades têm grande autonomia para desenvolverem ações, ao contrário da UNICAMP, que concentra grande parte de unidades, institutos e faculdades, no campus de Campinas, o que teoricamente tende a deixar a teoria mais próxima da prática, ou seja, as políticas concebidas na Reitoria e executadas por meio das práticas de recursos humanos pelas unidades, institutos e faculdades, podem ser mais bem acompanhadas. Mesmo com diferenças, a USP, UNESP e UNICAMP estão desenvolvendo ou procurando desenvolver práticas de recursos humanos que atendam aos objetivos organizacionais, como também os individuais.

Este estudo apresenta algumas limitações e que podem ser complementadas com pesquisas futuras:

<i>Ação</i>	<i>Objetivo</i>	<i>Foco</i>
Incentivo financeiro por desempenho setorial ou organizacional.	Criar premiações semelhantes ao Prêmio de Excelência Acadêmica Institucional da USP, que retribui as pessoas pelos resultados organizacionais alcançados, por exemplo.	UNESP UNICAMP
Incentivos não financeiros	Desenvolver práticas de reconhecimento, conforme identificado nas tendências de RH por Albuquerque, Oliveira e Muritiba (2001) e conforme destacado por King (1995), como prêmios, viagens, eventos e cerimônias, a exemplo do Programa Velhos Amigos da DGRH.	USP UNESP
Programas para o desenvolvimento gerencial.	Em razão de algumas práticas de RH serem realizadas por supervisores e chefes imediatos, programas semelhantes ao PDG da UNICAMP, podem desenvolver competências técnicas e gerenciais relacionadas à gestão de pessoas e contribuir para melhores resultados organizacionais.	Áreas de RH das unidades da UNESP
Mensuração dos resultados e do desempenho da função RH	Criar mecanismos para mensurar os resultados das áreas de recursos humanos (FACCHINI, 2007, LACOMBE; ALBUQUERQUE, 2008) e o impacto das práticas nos resultados (CABRERA; CABRERA, 2003; HUSELID; JACKSON; SCHULER, 1997), que é o grande desafio para função nas organizações (ULRICH, 1997), principalmente para as organizações públicas;	UNESP USP UNICAMP
Planejamento Estratégico para a área de RH	Estabelecimento de visão de longo prazo para as áreas de recursos humanos, com objetivos e indicadores, por meio de um planejamento estratégico para a área de RH integrado com o planejamento institucional, como aconteceu com a DGRH na UNICAMP;	USP UNESP
Equipe de Consultores	Criar uma equipe de consultores de RH que possa visitar as unidades e estimular/desenvolver ações, em razão do grande número de unidades e pela política adotada pela CRH que busca descentralizar as decisões para as unidades, o que contribuiria na padronização das atividades das áreas de recursos humanos e fortaleceria as ações de treinamento e desenvolvimento, semelhante à consultoria e ao programa de assessoria às unidades promovida pela Divisão de Planejamento e Desenvolvimento da UNICAMP;	UNESP
Eventos voltados para os funcionários que atuam nas áreas de RH das Universidades	Pode-se desenvolver eventos, a exemplo do que acontece na UNESP (COPARH e Melhores Práticas de RH) e na UNICAMP (Simtec), entre as áreas de RH das três universidades, o que contribuiria para disseminar boas práticas e solidificar mais ainda a função nessas organizações universitárias;	USP UNESP UNICAMP
Diminuição de custos pela utilização da tecnologia da informação em treinamentos	A utilização da tecnologia em treinamentos, conforme proposto por Albuquerque, Oliveira e Muritiba (2001), principalmente na USP e na UNESP, pela distribuição geográfica no Estado de São Paulo, o que permitiria a redução de custos nos transportes, gastos com pessoal e até reduzir o impacto ambiental, em razão da diminuição do uso da frota;	UNESP USP
Melhoria dos aspectos operacionais da gestão de pessoas	Criar um sistema, semelhante ao <i>Sistema Marte</i> e ao <i>Vida funcional on line</i> , da USP e da UNICAMP, respectivamente, principalmente disponibilizando um auto-serviço aos funcionários, que poderão acessar, por exemplo, holerites e demonstrativos de pagamentos.	UNESP
Vale Alimentação	Colocar em discussão com os <i>stakeholders</i> uma melhor estruturação do vale-alimentação, que seria de acordo com a remuneração, ou seja, quanto menor o valor da remuneração, maior o benefício, visando distribuir de forma justa e equitativa entre as pessoas, principalmente, os funcionários com menor remuneração.	UNESP USP

Quadro 47: Sugestões para a Gestão de Recursos Humanos das Organizações Pesquisadas

- Limitação metodológica, pois apesar de analisarmos três casos o que poderia permitir generalizações, as unidades das Universidades do Estado de São Paulo apresentam autonomia própria para criar ações, por exemplo, de treinamento e desenvolvimento, como na USP, integração funcional e portais e-RH em algumas unidades da UNESP, o que consequentemente apesar de apresentar resultados semelhantes na USP e na UNESP, que dão grande autonomia para as áreas de RH das unidades, a partir da descentralização administrativa (que é um dos princípios da nova administração pública), as melhores práticas podem não ser tão efetivas, em razão da dispersão geográfica, em outras palavras, inúmeras unidades, institutos, departamentos, que possuem um responsável pelo gerenciamento desses órgãos, o que pode aumentar ou diminuir o grau de aplicação e efetividade das melhores práticas; Em outros termos, como esta pesquisa foi realizada a nível macro, levantamentos, a nível micro, poderiam ser realizados juntos aos departamentos, setores, institutos e faculdades, a fim de verificar a eficácia da política de recursos humanos na gestão das pessoas nestes órgãos.
- Outra limitação encontrada, após a análise dos documentos disponibilizados, refere-se ao valor do custeio com os funcionários técnicos administrativo, que não foi identificado, já que nos documentos consta o valor do custeio das unidades, porém essa limitação abre margem para outros estudos, que podem verificar o impacto da folha de pagamento dos funcionários técnicos administrativos e docentes na economia nas cidades onde existem unidades dessas universidades.
- Verificar o efeito das melhores práticas identificadas nesta pesquisa junto aos funcionários técnicos administrativos, no sentido de verificar a efetividade das práticas na motivação, comprometimento e satisfação dos funcionários técnicos administrativos;
- Levantar junto a outros públicos, como docentes e alunos, se as melhores práticas identificadas estão contribuindo, por exemplo, para o desenvolvimento de competências técnicas, sociais e organizacionais (FLEURY, 1999) dos funcionários, que por fim podem refletir no apoio ou não, nas atividades de ensino, pesquisa e extensão.
- Identificar quais e como se desenvolvem as melhores práticas de RH para os docentes, público não contemplado por esta pesquisa;
- Sugere-se também que estudos de casos em universidades estaduais de outros estados possam ser realizados e comparados com os resultados desta pesquisa;
- Outra situação que pode ser pesquisada, refere-se quanto às melhores práticas de RH identificadas nesta pesquisa e como as áreas de recursos humanos contribuem para a evolução nos *rankings* acadêmicos das universidades pesquisadas.

REFERÊNCIAS

- II EPARH. **Encontro de Profissionais de Recursos Humanos da UNESP**, 2007. Disponível em: <http://www.feis.unesp.br/dtadm/stdarh/coparh2009/II%20EPARH_DOCUMENTO.pdf> Acesso em 27 Ago. 2009.
- ADP. **Manual de acompanhamento de desenvolvimento profissional** – ADP, 2004. Disponível em: <<http://www.fclar.unesp.br/rh/Manual%20ADP.doc>> Acesso em: 27 Ago. 2009.
- AFPU. **Agência para a Formação Profissional da UNICAMP**. Universidade Estadual de Campinas, 2009. Disponível em < <http://www.afpu.unicamp.br/>> Acesso em 15 Ago. 2009.
- AHMED, F.; KAZMI, A. Historical evolution of strategic human resource management. **Malaysian Management Review**, v. 34, n. 1, 1999.
- ALBERT, M.; SILVERMAN, M. Thawing Out Your Management Culture. **Training & Development Journal**. V. 38, n. 2, 1984, p. 22-25.
- ALBUQUERQUE, L.G., **O Papel Estratégico de Recursos Humanos**, tese de livre docência, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1987.
- ALBUQUERQUE, L. G. Competitividade e recursos humanos. **Revista de Administração**, v. 27, n. 4, 1992, p. 16-29.
- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M.; MURITIBA, S. N. Recursos humanos: um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências. *In*: SEMEAD - Seminários em Administração FEA/USP, 5., 2001, São Paulo. **Anais eletrônicos...**São Paulo: USP, 2001. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/5semead/RH/Recursos%20Humanos%20Um%20Panorama.pdf>>. Acesso em: 25 ago. 2008.
- ALBUQUERQUE, L. G.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Estratégias de recursos humanos e gestão da qualidade de vida no trabalho: o stress e a expansão do conceito da qualidade total. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 33, n. 2, 1998, p. 40-51.
- ALBUQUERQUE, L. G.; OLIVEIRA, P. M. Competências ou cargos: uma análise das tendências das bases para o instrumental de recursos humanos. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 4, Out./Dez., 2001, p. 13-25.
- ALEXANDRINO, M.; PAULO, V. **Direito administrativo descomplicado**. 15 ed. Niterói: Impetus, 2008.
- ALCÁZAR, F. M., FERNÁNDEZ, P. M. R.; GARDEY, G. S. Human Resource Management as a Field of Research. **British Journal of Management**, v. 19, 2008, p. 103–119.
- ALVES-MAZZOTI, A. J.; GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

ANTWI, K. B.; ANALOUI, F. Reforming public sector- Facing the challenges of effective human resource development policy in Ghana. **Journal of Management Development**, v. 27, n. 6, 2008, p. 600-612.

ANDONOVA, V.; ZULETA, H. The effect of enforcement on human resources practices. A case study in rural Colombia. **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 5, 2007, p.344-353.

ANDRADE, M. V. M.; SANTOS, A. R. Gestão de pessoas no serviço público federal: o caso do Núcleo de Documentação da Universidade Federal Fluminense. **Anais... XIII Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias**, Natal, 2004.

ANUARIO. **Anuário Estatístico 2009**. Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, 2009. Disponível em: <http://www.unesp.br/ses/upload_ses/aepe/20090817_160059.PDF> Acesso em 14 Set. 2009.

ANUARIO ESTATISTICO 2009. **Universidade Estadual de Campinas**, 2009.

ARAGAO, A. E. O princípio da eficiência. **Revista Eletrônica de Direito Administrativo Econômico**. n. 4, Nov.-Dez. 2005 a Jan. 2006.

ARAÚJO, A. S. Princípio da proporcionalidade como instrumento de decisão judicial. **Revista Eletrônica Jus Vigilantibus**. Quarta-feira, 5 de abril de 2006A. Disponível em <<http://jusvi.com/artigos/20745>> Acesso em 16 Jan. 2010.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas**. Estratégias e integração organizacional. São Paulo: Atlas, 2006B.

ATALIBA, G. **República e Constituição**. Ed. Revista dos Tribunais, 1985.

AYRES, C. B. **A administração pública brasileira e as vicissitudes do paradigma de gestão gerencial**. Sociologia, problemas e práticas, n. 51, p.29-52, 2006. Disponível em <<https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/362/1/Soc51Carlos.pdf>>. Acesso em: 23 abr. 2008.

BATISTA; L. M. G.; CAVALCANTI, J. H. D. Administração de pessoal no serviço público: regime jurídico único In. **Capacitação para o desenvolvimento de recursos humanos de saúde CADRHU**. Org. José Paranaúaa de Santana e Janete Lima de Casto: UFRN, 1999. Disponível em: <http://www.opas.org.br/rh/publicacoes/textos_apoio/p_ub04U3T2.pdf> Acesso em 16 Jan. 2010.

BAKER, D. Strategic human resource management: performance, alignment, management. **Library Career Development**, v. 7, n. 5, 1999, p.51-63.

BARAN, M.; KARABULUT, E.; SEMERCIOZ, F.; PEKDEMIR; I. The new HR practices in changing organizations: an empirical study in Turkey. **Journal of European Industrial Training**. v. 26 n. /2/3/4, 2002, p. 81-87.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração: construindo vantagens competitivas**. Trad. Celso A. Rimoli. São Paulo: Atlas, 1998.

BATISTA, F. F. (Coord.) **Passos para o Gerenciamento Efetivo de Processos no Setor Público**: Aplicações Práticas. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **IPEA**. Brasília: jun. 1996.

BEAL, A. **Introdução à Gestão da tecnologia da informação**. Mai. 2001. Disponível em: <<http://www.2beal.org/ti/manuais/>>. Acesso em 15 Dez. 2008.

BECKER, B.; GERHART, B. The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects. **The Academy of Management Journal**, New York, v. 39, n.4, 1996, p.779-801.

BECKER, B. E.; HUSELID, M. A. Strategic human resources management: where do we go from here? **Journal of Management**, v. 32, n. 6, 2006, p. 898-925.

BECKER, B.E., HUSELID, M. A.; PICKUS, P. S. HR as a source of shareholder value: research and recommendations, **Human Resource Management**, v. 36, 1997, p. 39-47.

BELOUT, A.; DOLAN, S. L.; SABA, T. Trends and emerging practices in human resource management - The Canadian scene. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 3, 2001, p. 207-215.

BERNARDES, J. F. Desafios das Universidades Empreendedoras: Universidade Tradicional X Universidade Corporativa. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16., 2006, Fortaleza. **Anais eletrônicos...** Fortaleza: ENEGEP, 2006. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2006TR470319_8126.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2008.

BERNARDES, J. F. As políticas de recursos humanos e suas influências na gestão universitária. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 3., 2003, Buenos Aires. **Anais eletrônicos...** Buenos Aires: 2003. Disponível em: <http://rapes.unsl.edu.ar/Congresos_realizados/Congresos/III%20Encuentro/Completo/BERNANRDES.pdf> Acesso em: 10 Out 2008.

BISSESSAR, A. M. Challenges facing senior public servants in a plural society. **Public Personnel Management**, v. 38, n. 1, 2009, p. 1-15

BORGES-ANDRADE, J. E. Desenvolvimento de medidas em avaliação de treinamento. **Estudos de Psicologia**, v. 7 (número especial), 2002, p. 31-43.

BORGES, M. HOPPEN, N.; LUCE, F. B. Information technology impact on market orientation in e-business. **Journal of Business Research**, v. 62, 2009, p. 883-890.

BOYNE, G.; JENKINS, G.; POOLE, M. Human resource management in the public and private sectors: an empirical comparison. **Public Administration**, v. 77, n. 2, 1999, p. 407-420.

BRANDÃO, M. G. A.; BASTOS, A. V. B. Comprometimento organizacional em uma instituição universitária. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 28, n. 3, Jul./Set. 1993, p.50-61.

BRANDÃO, H. P.; GUIMARÃES, T. A. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo constructo? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n.1, Jan./Mar. 2001, p. 8-15.

BRANDÃO, H. P.; BAHRY, C. P. Gestão por competências: métodos e técnicas para mapeamento de competências. **Revista do Serviço Público**, v. 56, n. 2, Abr./Jun., 2005, p. 179-194.

BRESSER-PEREIRA, L. C. Da administração pública burocrática à gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 47, n. 1, 1996.

BRESSER-PEREIRA. A gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo estado. In. BRESSER-PEREIRA, L. C.; SPINK, P. (Org.) **Reforma do Estado e Administração Pública Gerencial**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas: 1998A, p. 21-38.

BRESSER-PEREIRA, L. C. **Reforma do Estado para a cidadania**: a reforma gerencial brasileira na perspectiva internacional. Brasília: ENAP; São Paulo: 34, 1998B.

BRYMAN, A. Of methods and methodology qualitative research in organizations and management. **An international Journal**, v. 3, n. 2, 2008, p. 159-168.

CABRERA, E.F.; CABRERA, A. Strategic Human Resource Evaluation. **Human Resource Planning**, v.26, n. 1, 2003, p. 41-50.

CARBONE, P. P. Cultura organizacional do setor público brasileiro: desenvolvendo uma metodologia de gerenciamento da cultura. **Revista de Administração Pública**, v. 34, n. 2, 2000, p. 133-144.

CGU. **Coordenadoria Geral da Universidade**. Universidade Estadual de Campinas, 2009A. Disponível em: < http://www.cgu.unicamp.br/carreira/avaliacao/emendas_tabuladas_final/3_COMPETENCIAS_HABILIDADES_QUESTOES_ABERTAS.pdf> Acesso em 14 Ago. 2009.

CGU. **Coordenadoria Geral da Universidade**. Universidade Estadual de Campinas, 2009B. Disponível em: <http://www.cgu.unicamp.br/carreira/apresentacao_sob_proces_avaliao.pdf> Acesso em 14 Ago. 2009.

CHESTERMAN, C.; ROSS-SMITH, A. Not tokens: reaching a 'critical mass' of senior women managers. **Employee Relations**, v. 28, n. 6, 2006, p. 540-52.

CHEW, I. K. H.; SHARMA, B. The effects of culture and HRM practices on firm performance: empirical evidence from Singapore. **International Journal of Manpower**, v. 26, n. 6, 2005, p.560-581.

CHOW, I. H. The impact of institutional context on human resource management in three Chinese societies. **Employee Relations**, v. 26, n. 6, 2004, p. 626-642.

CIPOLLA, F. P. Human Resource Management in the Federal Government. A Retrospective. **The Public Manager: The New Bureaucrat**, v. 25, n. 1, 1996, p. 17-29.

CKAGNAZAROFF, I. B. Reforma gerencial e o papel do gestor público: ator de mudança ou de resistência? **VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-1 Out. 2002.**

COLOSSI, N.; BERNARDES, J. F. Transformações globais, crise-mudança em instituições universitária: algumas considerações. **Revista da Gestão Universitária na América Latina**, ed. 1, v. 1, 2008. Disponível em: <http://www.gual.ufsc.br/site/ed_v1_2007/colossi.pdf>. Acesso em: 15 Out. 2008.

COLOSSI, N.; SOUZA, I. M.; FERNANDES, J. M.; MACHADO, N. S.; MELO, P. A. Políticas de gestão de recursos humanos nas instituições de ensino superior catarinense: um estudo multicaso na Univali, Furb, Unisul, Univelle e Unoesc. **Revista de Negócios**, v. 2, n. 3, 1997

COLOSSI, N. Controle da gestão na universidade: algumas considerações. Encuentro Regional sobre Evaluación de la Educación Superior. **Anais...** Universidad Nacional de Tucumán. San Miguel de Tucumán, Argentina, 1999.

CONCURSO, Inovação na Gestão Pública Federal: Experiência. **Inovações na administração universitária: gestão de recursos humanos Universidade Federal de Santa Catarina.** 2000. Disponível em <http://inovacao.enap.gov.br/index.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=139> Acesso em: 15 Ago. 2008

CONTE, A. L. Qualidade de vida no trabalho: Funcionários com qualidade de vida no trabalho são mais felizes e produzem mais. **Revista FAE BUSINESS**, n.7, nov. 2003, p. 32-34.

CONSTITUIÇÃO da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília: Senado, 2002.

CONWAY, M. What's in a name? Issues for ATEM and administrators. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v.22, n. 2, 2000, p. 199-201.

COUTINHO, M. J. V. Administração pública voltada para o cidadão: quadro teórico-conceitual. **Revista do Serviço Público.** a. 51, n. 3, Jul.-Set. 2000, p.40.73.

CRH. **Coordenadoria de Recursos Humanos.** Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho". 2009. Disponível em: <http://unesp.br/crh/int_cont_eudo_sem_img.php?conteudo=127> Acesso em 27 Ago. 2009

CYBERMETRICS LAB. **Ranking Web of World Universities.** Disponível em <<http://www.webometrics.info/index.html>> Acesso em 31 Jan. 2009.

CUNHA, L. A. A universidade brasileira: entre o taylorismo e a anarquia. **Revista Brasileira de Administração**, n.10, Jan./Fev./Mar./Abr., 1999, p.90-96.

CUNNINGHAM, J.B., DEBRAH, Y.A. Skills for managing human resources in a complex environment: the perceptions of human resource managers in Singapore, **The International Journal of Human Resource Management**, v. 6, n. 1, 1995, p.79-101.

- DAFT, R. L. **Administração**. Trad. Fernando Gastaldo Morales. 4 ed, LTC, 1999.
- DAVILLA, A.; ELVIRA, M. M. Best human resource management practices in Latin América. Article type: Introduction from: **International Journal of Manpower**, v. 28, n. 5, 2007.
- DESSLER, G. **Administração de recursos humanos**. 2 ed. Tradução Cecília Leão Oderich. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.
- DELGADO, J. A. O princípio da moralidade administrativa e a constituição federal de 1988. 1995. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/xmlui/bitstream/handle/2011/9917/O_Princ%C3%ADpio_da_Moralidade_Administrativa.pdf?sequence=1> Acesso em 16 Jan. 2010.
- DI PIETRO, M. S. Z. As novas regras para os servidores públicos. **Cadernos FUNDAP**, n. 22, 2001, p. 27-39.
- DGRH. **Diretoria Geral de Recursos Humanos**. Universidade Estadual de Campinas. 2009. Disponível em <<http://www.dgrh.unicamp.br/>> Acesso em 20 Ago. 2009
- DGRH-AVALIAÇÃO. **Diretoria Geral de Recursos Humanos**. Processo de Avaliação. Universidade Estadual de Campinas. 2009. Disponível em <http://www.iar.unicamp.br/avaliacao_funcionarios/anexo1_2009.pdf> Acesso em 20 Ago. 2009
- DRH. **Departamento de Recursos Humanos**. Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em <<http://www.usp.br/drh/>> Acesso em 26 Jul. 2009.
- DUFOUR, L.; FRIMOUSSE, S. Divergences and similarities in the evolution of the human resources function in the western part of the mediterranean sea. **Tinerilor Economisti** (The Young Economists Journal), v. 1, n. 8, 2007, p. 64-74.
- DUTRA, J.S. **Profissionais de Recursos Humanos – um grupo à procura de legitimação**. Dissertação de mestrado, Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV, 1987.
- DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2008.
- EDGAR, F.; GEARE, A. Legislating for best practice hrm: the New Zealand approach. **Public Personnel Management**, v. 36, n. 3, 2007, p. 187-196.
- EISENHARDT, K. M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, 1989, p. 532-550.
- ESTRADA, F. M. Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público. VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002. **Anais eletrônicos...** Disponível em <<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/clad/clad0043302.pdf>> acesso em 26 set 09.

EWING, M. T.; CARUANA, A. An internal marketing approach to public sector management: The marketing and human resources interface. **The International Journal of Public Sector Management**, v. 12, n. 1, 1999, p.17-26.

EXAME. **150 melhores empresas para você trabalhar**. São Paulo: Editora Abril, Set. 2008.

FACCHINI, A. R. **Análise da relação entre práticas de recursos humanos, comprometimento e desempenho organizacional**. 2007. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

FAIRBROTHER, P. Trade unions and human resource management in Britain: case study evidence from the public sector, utilities and manufacturing. **Employee Relations**, v. 18, n. 6, 1996, p.10-27.

FERREIRA, L. B.; RAMOS, A. S. M. Tecnologia da informação: commodity ou ferramenta estratégica? **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação**, v. 2, n. 1, 2005, p. 69-79.

FERRO, C.; VANTIA, A. Tecnologia de portal de conhecimento corporativo: um aporte teórico como fundamento à proposta de implementação na área de recursos humanos de uma universidade. **Sistemas de Informação**, n. 16, 2002, p. 19-30.

FERRIS, G.; ROSEN, S.D.; BARNUM, D.T. **Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Publications, Cambridge, MA, 1995.

FILHO, A. B. G. O desafio de implementar uma gestão pública transparente. **X Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Santiago, Chile, 18-21 Out. 2005.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002. p.11-33.

FLEURY, A. e FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, 2001, p. 183-196.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. Gestão de pessoas: os desafios de aproximar a teoria da prática e vice-versa. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 33, n. 2, Abr./Jun. 1998, p. 90-94.

FOMBRUN, C.J., TICHY, N.M.; DEVANA, M.A. **Strategic Human Resource Management**, Wiley, New York., 1984.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. Gestão estratégica de recursos humanos: estudo de caso numa organização pública paulista. In: SIMPÓSIO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO - SIMPEP, 15, 2008, Bauru. **Anais eletrônicos....** Bauru: Simpep, 2008.

Disponível em: < http://www.simpep.feb.unesp.br/anais_simpep.php>. Acesso em: 20 Nov. 2008.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C. A Implementação do e-RH em uma universidade pública brasileira: pesquisa ação na Unesp/Jaboticabal. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO – SEMEAD, 12, 2009, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: FEA/USP, 2009. Disponível em < http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/an_resumo.asp?cod_trabalho=146>. Acesso em: 28 Set. 2009.

FREITAS, W. R. S.; JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. Rumo à Sustentabilidade Organizacional: uma Sistematização sobre o Passado, o Presente e o Futuro da Gestão de Recursos Humanos. In.: II Encontro de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho, 2009, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba: EnGPR, 2009. Disponível em: < http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=11249> Acesso em 30 Nov. 2009.

FREITAS, I.M.A. **O atual contexto ambiental e as universidades**. Programa de Avaliação Institucional. Universidade Estadual do Rio Grande do Norte. 2002. Disponível em <<http://proavi.uern.br/textos/avaliacao/O%20atual%20Contexto%20Ambiental%20e%20as%20Organiza%C3%A7%C3%B5es.pdf>>. Acesso em: 15 ago. 2008.

GALANG, M. C. Best practices in HRM: convergence in beliefs across nine countries? **International Journal of Organisational Behaviour**. v. 13, n. 1, 2008, p. 1-15.

GAETANI, F.; BAGGIO, S. B. Capacitação e desenvolvimento organizacional no setor público: entre "salgar carne podre" ou o "messianismo" dos recursos humanos. **Anais...** II Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Isla de Margarita, Venezuela, 14 - 18 de octubre 1997.

GARH. **Grupo Assessor de Recursos Humanos**. Regimento Interno da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em < <http://www.fm.usp.br/garh/mostrahp.php?origem=garh&xcod=Regimento%20Interno&dequem=GARH>

GGBS. **Grupo Gestor de Benefícios Sociais**. Universidade Estadual de Campinas, 2009. Disponível em: <<http://sistemas.rei.unicamp.br/ggbs/index.php>> Acesso em 28 Ago. 2009.

GIL, A. C. **Administração de Recursos Humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

GIROLETTI, D. Administração no Brasil: potencialidades, problemas e perspectivas. **RAE**, v. 45, ed. especial Minas Gerais, 2005, p.116-120.

GLOBO, **Dicionário Brasileiro**. 30 ed. São Paulo: Globo, 1993.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 4, Jul./Ago. 1995A, p.65-71.

GODOY, A. S. Introdução a pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 35, n. 2, Mar./Abr. 1995B, p. 57-63.

GONZÁLEZ, S.M.; GIDUMAL, J. B. Good moves, mistakes and unexpected events in an initiative to improve public management in the ICT service provision at a university. **International Review of Administrative Sciences**, v. 75, n. 2, 2009, p. 271–291

GRATTON, L.; TRUSS, C. The three-dimensional people strategy: putting human resources policies into action. **Academy of Management Executive**, v.17, n.3, 2003, p.74-86.

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

GROE, G. M., PYLE, W., JAMROG, J. Information Technology and HR. **Human Resource Planning**, 1996, p. 56-60.

GROTE, D. Public Sector organizations today's innovative leaders in performance management. **Public Personnel Management**, v.29, n. 1, 2000, p. 1-20

GUEST, D. Human Resource Management and Industrial Relations. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 5, 1987.

GUMMESSON, E. Case study research and network theory: birds of a feather. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 2, n. 3, 2007, p. 226-248.

GUTIERREZ, L. H. S. Recursos Humanos: um releitura contextualista. **Revista de Administração de Empresa**. São Paulo. v. 35, n. 4, Jul./Ago. 1995, p. 72-82.

HANASHIRO, D. M. M.; NASSIF, V. M. J.; TEIXEIRA, M. L. M. O papel dos profissionais de recursos humanos na universidade compartilhado pelos diferentes stakeholders: revelando as competências docentes. **Facef Pesquisa**, v. 6, n. 3, 2003, p. 63- 77.

HARRIS, P. R. Human resource trends for European leaders. **European Business Review**, v. 99, n. 1, 1999, p. 55–58.

HARTLEY, J. F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, Catherine & SYMON, Gillian (Ed.). **Qualitative methods in organizational research**: a practical guide. London: Sage, 1994, p. 208-229.

HENDRY, C.; PETTIGREW, A. The practice of strategic human resource management. **Personnel Management**, v. 15, n. 5, 1986, p. 3-8.

HIGHER EDUCATION EVALUATION & Accreditation Council of Taiwan. **Performance Ranking of Scientific Papers for World Universities**. Disponível em < <http://ranking.heeact.edu.tw/en-us/2009/Country/Brazil>> Acesso em: 28 nov. 2009.

HIPOLITO, J. A. M. Sistema de recompensas: uma abordagem atual. In: In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002.

HOLMES, G.; MCELWEE, G. Perspectives total quality management in higher education: how to approach human resource management. **The TQM Magazine**, v. 7, n. 6, 1995, p. 5-10.

HUSELID, M. A. The impact of human resource management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, 1995, p. 835-872.

HUSELID, M. A.; JACKSON, S. E.; SCHULER, R. S. Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. **Academy of Management Journal**, v. 40, n. 1, 1997, p. 171-188.

INSTITUTE OF HIGHER EDUCATION OF SHANGHAI JIAO TONG UNIVERSITY (ARWU). **Academic Ranking of World Universities**, 2007. Disponível em: <<http://www.arwu.org/ARWU2009.jsp>>. Acesso em 28 nov. 2009.

JABBOUR, C. J. C.; SANTOS, F. C. A. The central role of human resource management in the search for sustainable organizations. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 19, n. 12, 2008, p. 2133-2154.

JACKSON, S. E. SCHULER, R. S. Understanding human resource management in the context of organizations and their environments. **Annu. Rev. Psychol.**, v. 46, 1995, p. 237-264.

JAMROG, J.; OVERHOLT, M. H. Building a strategic HR function: continuing the evolution. **Human Resource Planning**, v.27, n.1, 2004, p.51-63.

JANSSENS, M.; STEYAERT, C; HRM and Performance: A Plea for Reflexivity in HRM Studies. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 1, 2009, p. 143-155.

JONES, J. W. **Virtual HR**. Crisp Publications. California, 1998.

KALRA, S. K. Human potential management: time to move beyond the concept of human resource management? **Journal of European Industrial Training**, v. 21, n. 5, 1997, p. 176-180.

KAUL, M. The New Public Administration: management innovations in government. **Public Administration and Development**, v. 17, 1997, p. 13-26.

KARAKANIAN, M. Are human resources departments ready for e-HR? **Information Systems Management**. v. 17, n. 4, 2000, p. 35-39.

KHATRI, N. Emerging issues in strategic HRM in Singapore. **International Journal of Manpower**, v. 20, n. 8, 1999, p.516-529.

KHOURY, G.; ANALOUI, F. Innovative management model for performance appraisal: the case of the Palestinian Public Universities. **Management Research News**, v. 27, n. 1/2, 2004, p. 56-73.

KING, S. US trends in HR best practice: and conducted the survey and analysed. **Management Development Review**, v. 8, n. 6, 1995, p. 34-38.

KOGA, N. M. Gestão de pessoas na administração pública japonesa. Ensaio. **Revista do Serviço Público**, Brasília, ano 58, n. 1, Jan./Mar., 2007, p. 97-106.

LACOMBE, B. M. B.; TONELLI, M. J. O discurso e a prática: o que nos dizem os especialistas e o que nos mostram as práticas das empresas sobre os modelos de gestão de recursos humanos. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 5, n. 2, Mai./Ago. 2001, p.157-174.

LACOMBE, B. M. B.; ALBUQUERQUE, L. G. Avaliação e Mensuração de resultados em gestão de pessoas: um estudo com as maiores empresas instaladas no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 43, n. 1, Jan./Fev./Mar. 2008, p. 5-16.

LANGBERT, M. Continuous improvement in the history of human resource management. **Management Decision**, v. 40, n. 10, 2002, p.932-937.

LAVELLE, J. It's all about context and implementation some thoughts prompted by: unlocking the human potential for public sector performance - The united nations world public sector report 2005. **Public Personnel Management**, v. 35, n. 3, 2006, p. 217-228.

LAWLER III, E. E.; MOHRMAN, S. A. Administração de Recursos Humanos: Construindo uma Parceria Estratégica. In: GALBRAITH, J.; LAWLER III, E. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

LENGNICK-HALL, M. L.; LENGNICK-HALL, C. A.; ANDRADE, L. S.; DRAKE, B. Strategic human resource management: The evolution of the field. **Human Resource Management Review**, v. 19, 2009, p. 64-85.

LEPAK, D. P.; SNELL, S. A. Virtual HR: strategic human resource management in the 21st century. **Human Resource Management Review**, v. 8, n. 3, 1998, p.215-234.

LIEBSCHER, P. Quantity with quality? Teaching quantitative and qualitative methods in a LIS Master's program. **Library Trends**, v. 46, n. 4, 1998, p. 668-680.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). **As pessoas na organização**. 9 ed. São Paulo: Gente, 2002. p. 63-72.

LINS, C. R. G; Administração de recursos humanos – teoria geral e prática em empresas mineiras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 22., 1998, Foz do Iguaçu. **Anais eletrônicos...** Foz do Iguaçu: Anpad, 1998. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=53&cod_evento_edicao=2&cod_edicao_trabalho=3698#self>. Acesso em 20 mar. 2008.

LLEWELLYN, S.; NORTHCOTT, D. The “singular view” in management case studies qualitative research in organizations and management. **An International Journal**, v. 2, n. 3, 2007, p. 194-207.

LONGENECKER, C. O.; L. FINK. Creating effective performance appraisal. **Industrial Management**, v. 41, n. 5, 1999, p. 18–26.

LUCIA SILVA, E.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4 ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

LUNA, B. F. Sequência Básica na Elaboração de Protocolos de Pesquisa. **Revista Arq. Bras. Cardiol.**, v. 71, n. 6, 1998, p. 735-740.

MACKAY, L. The personnel function in the universities of northern England. **Personnel Review**, v. 24, n. 7, 1995, p.41-53.

MACKAY, L.; TORRINGTON, D. **The changing nature of personnel management**. Institute of Personnel Management. London: 1986.

MARCONI, N. Políticas integradas de recursos humanos para o setor público. In: **Biblioteca Virtual TOP sobre Gestión Pública**. Buenos Aires: 2003. Disponível em <[http://200.80.149.114/ecgp/FullText/000000/MARCONI %20Ne Ison%20-%20Políticas%20integradas%20de% 20recursos%20humanos.pdf](http://200.80.149.114/ecgp/FullText/000000/MARCONI%20NeIson%20-%20Políticas%20integradas%20de%20recursos%20humanos.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2008.

MARINI, C. O contexto contemporâneo da administração pública na América Latina. **Revista do Serviço Público**, ano 53, n. 4, 2002, p. 31-52

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, Jan./Abr., 2008, p. 9-18.

MATHEW, M. **Human Resources Management**. Best Practices Module. British Columbia Museums Association, 2007. Disponível em: <www.museumsassn.bc.ca>. Acesso em: 12 Ago. 2008.

MATOS, E. PIRES, D. Teorias administrativas e organização do trabalho: de taylor aos dias atuais, influências no setor saúde e na enfermagem. **Revista Texto Contexto Enferm**, v. 15, n. 3, Florianópolis, 2006, p. 508-514.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MCINNIS, C. Academics and professional administrators in Australian universities: dissolving boundaries and new tensions. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 20, n. 2, 1998, p. 161-173.

MEIRELLES, H. L. **Direito administrativo brasileiro**. 6 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1978.

MENDES, M. G. C. **Estratégias organizacionais e práticas de recursos humanos: um estudo de caso na Universidade Estadual do Maranhão**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

MESHOULAM, I.; BAIRD, L. Proactive human resource management. **Human Resource Management**, v.26, n.4, 1987, p.483-502. .

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, Jan./Abr. 2007, p.216-229.

MIGLIAVACCA, E. M. A psicanálise e a universidade – **Pesquisa Psicol. USP**, v. 12, n. 2, São Paulo, 2001.

MIDDLEHURST, R.; ELTON, L. Leadership and management in higher education. **Studies in Higher Education**, v. 17, n. 3, 1992.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de recursos humanos**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MINAYO, M. C. S. **Pesquisa Social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MOTHERSELL, W. M., et. al., Revitalizing human resources management in state government: moving from transactional to transformational HR professionals in the State of Michigan. **Public Personnel Management**, v. 37, n. 1, 2008, p.77-97.

MORLEY, D. Strategic direction in the British public service. **Long Range Planning**, v. 26, n. 3, 1993, p. 77-86.

MORLEY, M. J.; GUNNIGLE, P.; O’SULLIVAN, M.; COLLINGS, D. G. New directions in the roles and responsibilities of the HRM function. **Personnel Review**, v. 35, n. 6, 2006, p. 609-617.

MUELLER, F. Human resources as strategic assets: an evolutionary resource-based theory. **Journal of Management Studies**, v. 33, n. 6, 1996, p.757-785.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa – características, usos e possibilidades. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, 1996.

NIGRO, F. **Administração de pessoal no serviço público**. Rio de Janeiro: FGV, 1968.

NOGUEIRA, R. P.; SANTANA, J. P. **Gestão de Recursos Humanos e Reformas do Setor Público: Tendências e Pressupostos de uma Nova Abordagem**. Documento elaborado sob encomenda do Programa de Desenvolvimento de Recursos Humanos da Organização Pan-Americana da Saúde, para o Workshop on Global Health Workforce Strategy, promovido pela Organização Mundial da Saúde, em Annecy, França, em dezembro/2000.

OLIVEIRA, F. Limitações no desenvolvimento e na carreira de funcionários técnico-administrativos nas Universidades do Rio de Janeiro. 27ª Reunião Anual da ANPED. Caxambu, 2004. Disponível em: < <http://www.anped.org.br/reunioes/27/gt09/t097.pdf> > Acesso em: 18 Jan. 2010.

OLIVEIRA, P. M.; LIMONGI-FRANÇA, A. C. Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 1, art. 9, Jan./Jul. 2005.

OLIVEIRA, P. M.; MURITIBA, S. N.; ALBUQUERQUE, L. G. Recursos humanos: um panorama de seu passado, práticas atuais e tendências. In: SEMINARIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP, 5., 2001, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: Semead, 2001. Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/>> Acesso em: 20 Ago. 2008.

OLIVEIRA, P. W. S.; LEONE, R. G. J. **Gestão estratégica de benefícios: proposição de um modelo matemático para assistência médica dos funcionários.** RAM – Revista de Administração Mackenzie, v. 9, n. 2, 2008, p. 104-127.

ORMOND, D.; LÖFFLER, E. A nova gerência Pública. **Revista do Serviço Público.** a. 50, n. 2, Abr-Jun. 1999 , p.66-96.

OSLAND, A.; OSLAND J. S. Aracruz Celulose: best practices icon but still at risk. **International Journal of Manpower,** v. 28, n. 5, 2007, p.435-450.

OSTERMAN, P. Choice among alternative internal labor market systems. **Industrial Relations,** v. 26, 1987, p. 46–67.

PAAUWE. J. HRM and performance: achievements, methodological issues and prospects. **Journal of Management Studies,** v. 46, n.1, 2009.

PABLOS, P. O.; LYTRAS, M. D. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. **Journal of Knowledge Management,** v. 12, n. 6, 2008, p.48-55.

PANAYOTOPOULOU, L.; VAKOLA, M.; GALANAKI, E. E-HR adoption and the role of HRM: evidence from Greece. **Personnel Review,** v. 36, n. 2, 2007, p. 277-294.

PATTON, M. G. **Qualitative Research and Evaluation Methods,** 3 ed. Thousand Oaks, CA: Sage, 2002

PARKER, O.; WRIGHT, L.; JUBINVILLE, P. Usando a identidade de Recursos humanos para criar coerência e compromisso, **Release Watson Wyatt,** v. 14, n. 3, 2000. Disponível em: <<http://www.ehr.com/search/publications.asp?Component=wwmfr&ArticleID=8696>> Acesso em 03 set. 2008.

PCVS. **Planos de Cargos, Vencimentos e Salários.** Universidade Estadual de Campinas, 2 ed., 2000.

PDI. **Plano de Desenvolvimento Institucional.** Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. Versão Maio de 2008.

PDI, **Plano de Desenvolvimento Institucional.** Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”. 2009.

PLANES. **Planejamento Estratégico e Avaliação Institucional.** Universidade Estadual de Campinas, 2004. Disponível em <<http://www.cgu.unicamp.br/pei/documentos/Planes/PlanejamentoAvaliacao.pdf>> Acesso em 15 Ago. 2009.

PLANES-PRDU. **Planejamento Estratégico dos Órgãos da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário**. Universidade Estadual de Campinas, 2006. Disponível em: <http://www.prdu.unicamp.br/planes/planes_orgaos_prdu_final_06_junho2.pdf> Acesso em: 24 Ago. 2009.

PORTAL Institucional. **História da Universidade Estadual de Campinas**, 2009. Disponível em: <<http://www.unicamp.br/unicamp/a-unicamp/historia>> Acesso em 01 Ago. 2009.

PORTARIA GR 3427. **Dispõe sobre a avaliação de desempenho referente aos servidores ativos não docentes**, Universidade de São Paulo, 2003. Disponível em <<http://www.usp.br/drh/novo/legislacao/doe2003/portgr3427.html>> Acesso em 22 Ago. 2009.

PORTARIA UNESP 359. **Dispõe sobre o sistema de Acompanhamento de Desenvolvimento Profissional – ADP aos servidores técnicos e administrativos da UNESP**. 2006. Disponível em: <<http://www.unesp.br/crh/Portaria%20359-2006.pdf>> Acesso em 27 Ago. 2009.

PORTARIA UNESP 736. **Dispõe sobre a regulamentação do Instituto da Promoção de que trata a Resolução UNESP nº 70/2008 no âmbito da UNESP**. Disponível em: <<http://www.franca.unesp.br/sarh/portaria736.pdf>> Acesso em 27 Ago. 2009

POWER, D. The comparative importance of human resource management practices in the context of business to business (B2B) electronic commerce. **Information Technology & People**, v. 17, n. 4, 2004, p.380-406.

PROPOSTA. **Proposta Preliminar do Plano de Carreira para os Servidores Técnicos e Administrativos da Universidade de São Paulo**. 2009. Disponível: <<http://www.usp.br/suelyvilela/arquivos/prepropostaplanocarreiraUSP.pdf>>. Acesso em 14 Jan. 2010.

QUIRINO, T. R.; XAVIER, O. S. Qualidade de vida no trabalho de organização de pesquisa. **Revista de Administração**, São Paulo, v.22, n.1, Jan./Mar. 1987, p. 71-82.

RAMYREZ, Y. LORDUY, C.; ROJAS, J. A. Intellectual capital management in Spanish universities capital management Spanish universities. **Journal of Intellectual Capital**, v. 8, n. 4, 2007, p.732-748.

RIBEIRO, S. M. R. Reforma do aparelho de Estado no Brasil: uma comparação entre as propostas dos anos 60 e 90. **VII Congresso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Lisboa, Portugal, 8-11 Out. 2002.

RICHARDSON R.; THOMPSON M. **The impact of people management practices on business performance**: a literature review London. Institute of Personnel and Development; 1999.

RIZZATTI, G. **Categorias de análise de clima organizacional em Universidades Federais Brasileiras**. 2002. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

RIZZATI, G.; RIZZATI JUNIOR, G. Organização universitária: mudanças na administração e nas funções administrativas. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 4., 2004, Florianópolis. **Anais eletrônicos....** Florianópolis: UFSC, 2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Gerson%20Rizzatti%20-%20organiza%E7%E3o%20universit%E1ria.doc>>. Acesso em: 19 ago. 2008.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P.; DECENZO, D. A. **Fundamentos de administração: conceitos essenciais e aplicações**. 4 ed. Tradução Robert Brian Taylor, Revisão técnica Reinaldo O. da Silva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

RONDEAU, K. V.; WAGAR, T. H. Reducing the hospital workforce: what is the role of human resource management practices? **Hospital Topics: Research and Perspectives on Healthcare**, v. 80, n. 1, 2002, p. 12-18.

ROKNUZZAMAN, M. Status of human resource management in public university libraries in Bangladesh. **The International Information & Library Review**, v. 39, 2007, p. 52-61.

ROSSETI, A. G.; MORALES, A. B. T. **O papel da tecnologia da informação na gestão do conhecimento**. Ci. Inf., Brasília, v. 36, n. 1, Jan./Abr. 2007, p. 124-135.

RUA, M. G. Desafios da administração pública brasileira: governança, autonomia, neutralidade. **Revista do Serviço Público**, a. 48., n. 3, Set/Dez. 1997, p.133-152.

SAGIE, A.; WEISBERG, J. The transformation in human resource management in Israel. **International Journal of Manpower**, v. 22, n. 3, 2001, p.226-234.

SAMMARTINO, W. **A integração do sistema de gestão de recursos humanos com as estratégias organizacionais**. 2002. Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo.

SANTOS, F. C. A. Similaridades dos estágios evolutivos das áreas de gestão. **Revista de Administração**, v. 36, n. 4, Out./Dez. 2001, p.18-32.

SARAIVA, L. A. S.; CAPELAO, L. G. F. A nova administração pública e o foco no cidadão: burocracia X marketing? **Revista de Administração Pública**. v. 34, n. 2, 2000, p.59-77.

SCHEIN, E. H. **Human resource practices in organizational transformation: are they culture specific?** Working Paper 3830 July 1995. Talk presented at the 1995 NTU-MIT Annual Conference, Singapore, June 30, 1995.

SCHULER, R.S.; JACKSON, S.E. Linking competitive strategies with human resource practices. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 3, 1987, p. 207-220.

SEABRA, S. N. A nova administração pública e mudanças organizacionais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, 4 ed., Jul./Ago. 2001, p.19-43.

SELDEN, S. C.; INGRAHAM, P. W.; JACOBSON, W. Human Resource Practices in State Government: Findings from a National Survey. **Public Administration Review**, v. 61, n. 5, 2001, p. 598-607.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUTSCH, M. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EDUSP, 1974.

SMEENK, S.G.A.; EISINGA, R. N.; TEELKEN, J. C.; DOOREWAARD, J.A.C.M. The effects of HRM practices and antecedents on organizational commitment among university employees. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 17, n. 12, 2006, p. 2035–2054.

SILVEIRA, P. I. A administração de recursos humanos na organização universitária: o caso de três instituições do triângulo mineiro. In: ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM EDUCAÇÃO, 25., 2002, Caxambu. **Anais eletrônicos...** Caxambu: Anped, 2002. Disponível em: <<http://www.anped.org.br/reunioes/25/posteres/polyanaimolesisilveirap11.rtf>>. Acesso em: 28 ago. 2008.

SNELL, S.S.; YOUNDT, M.A.; WRIGHT, P.M. Establishing a framework for research in strategic human resource management: merging resource theory and organisational learning. in Ferris, G.R. (Ed.), **Research in Personnel and Human Resources Management**, v. 14, 1996, JAI Press, Greenwich, p. 61-90.

SNOW, C.C.; SNELL, S.A. Staffing as strategy. In: SCHMITT, N.; BORMAN, W.C. (Eds), **Personnel Selection in Organisations**, Jossey-Bass, San Francisco, CA, 1993, pp. 448-78.

SOUZA, R. L. S. Gestão por competências no governo federal brasileiro: experiência recente e perspectivas. **IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública**, Madrid, España, 2–5 Nov. 2004.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. Trad. Alice Alves Calado. 5 ed., LTC, 1999.

TEIXEIRA, J. C. A.; LOIOLA, E. Práticas inovadoras de gestão de pessoas e desempenho organizacional no Brasil. In. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30., 2006, Salvador. **Anais eletrônicos ...** Salvador: Anpad, 2006. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/evento.php?acao=trabalho&cod_edicao_subsecao=149&cod_evento_edicao=10&cod_edicao_trabalho=5792> Acesso em: 04 Jun. 2008

TERRA, J. C. C.; BAX, M. P. Portais corporativos: instrumento de gestão da informação e de conhecimento. In: PAIM, I. (Org.). **A gestão da informação e do conhecimento**. Belo Horizonte: UFMG, 2003.

TOH, S. M.; MORGESON, F. P.; CAMPION, M. A. Human resource configurations: investigating fit with the organizational context. **American Psychological Association**, v. 93, n. 4, 2008, p. 864-882.

TONELLI, M. J. A evolução da administração de pessoas. In. **Comparação do perfil atual da gestão de recursos humanos na grande São Paulo com visão de acadêmicos e profissionais da área**, EAESP/FGV/NPP - Núcleo de pesquisas e publicações, relatório de pesquisa n° 1/2002.

THOMPSON, M. 'HR and the bottom line: jet setters. **People Management**, v. 16, 1998, p. 38-41.

TÜRK, K. Performance appraisal and the compensation of academic staff in the University of Tartu. **Baltic Journal of Management**, v. 3, n. 1, 2008, p. 40-54.

TÜRK, K.; ROOLAHT, T. Appraisal and compensation of the academic staff in estonian public and private universities: a comparative analysis. **TRAMES**, v. 11, n. 2, 2007, p. 206-222.

TRUSS, C. Continuity and change: the role of the hr function in the modern public sector. **Public Administration**, v. 86, n. 4, 2008, p. 1071-1088.

ULRICH, D. Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. **Human Resource Management**, v. 36, n. 3, p.303-320, 1997.

USP 2034. **Planejando Futuro**. Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.reitoria.usp.br/reitoria/files/documento/USP2034.pdf>> Acesso em 18 Out. 2009.

YANG, C. C.; LI, C. The impact of human resource management practices on the implementation of total quality management An empirical study on high-tech firms. **The TQM Magazine**, v. 18, n. 2, 2006, p.162-173.

YEGANEH, H.; SU, Z. An examination of human resource management practices in Iranian public sector. **Personnel Review**, v. 37, n. 2, 2008, p.203-221.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed., Porto Alegre: Bookman, 2005.

WALKER, J. W. Is HR Ready for the 21st century. **Human resource Planning**, v. 22, n. 2, 1999.

WATSON, T.; WATSON, D. Human Resourcing in practice: managing employment issues in the university. **Journal of Management Studies**, v. 36, n. 4, 1999, p. 483-504.

WIERSMA, U. J.; BERG, P. T. V. D. Influences and trends in human resource practices in **The Netherlands Employee Relations**, v. 21, n. 1, 1999, p.63-79.

WILLIAMS, J.G. The effects of 'high commitment' HRM practices on employee attitude: the views of public sector workers. **Public Administration**, v. 82, n. 1, 2004, p.63-81.

WOHLMUTHER, S. 'Sleeping with the enemy': how far are you prepared to go to make a difference? A look at the divide between academic and allied staff. **Journal of Higher Education Policy and Management**, v. 30, n. 4, 2008, p. 325-337

WOOD, JR. T. Mudança Organizacional e Transformação da Função de Recursos Humanos. In: WOOD, JR. T (org.) **Mudança Organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas/Coopers & Lybrand, 1995, p.221-242.

WOOD, S. Administração estratégica e administração de recursos humanos. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 27, n. 4., Out./Dez. 1992, p. 30-38.

WOOD, S. W.; WALL, T. D. Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial. **Revista de Administração**, São Paulo, v.37, n.3, Jul./Set., 2002, p.67-78.

WORLAND, D.; MANNING, K. **Strategic human resource management and performance**. Working Paper Series. Victoria University. 2005.

VERMA, S.; DEWE, P. Valuing human resources: perceptions and practices in UK organizations. **Journal of Human Resource Costing & Accounting** , v. 12, n. 2, 2008, p.102-123.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case research in operations management. **International Journal Of Operations & Production Management**, v. 22, n. 2, 2002, p. 195-219

ZANCANER, W. Razoabilidade e moralidade: princípios concretizadores do perfil constitucional do estado social e democrático de direito Revista o Dialogo Jurídico. a. I, n. 9, Dez. 2001

ZANELLI, J. C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. **Estudos da Psicologia**, n. 7, 2002, p. 79-88.

ANEXOS

ANEXO 1

CARTA DE APRESENTAÇÃO DA PESQUISA ÀS UNIVERSIDADES



Às

Coordenadorias de Recursos Humanos
USP/UNESP/UNICAMP

Prezada Coordenadora,

Estamos realizando uma pesquisa de mestrado que tem como tema a “Gestão de recursos humanos: análise das melhores práticas nas Universidades Estaduais Paulistas” por meio da Faculdade de Engenharia de Bauru pela UNESP.

Apesar de muitos estudos abordarem a gestão de recursos humanos, no Brasil existe uma grande lacuna entre as pesquisas no setor privado e o setor público, sendo quase nulo no contexto universitário.

Deste modo, conhecendo as práticas de gestão de recursos humanos nas melhores universidades brasileiras, além de contribuir com o desenvolvimento teórico no contexto estudado, também poderá servir de “*benchmarking*” em gestão de pessoas para outras universidades públicas, já que no aspecto acadêmico USP, UNESP e UNICAMP já são referência nacional e poderão ser em gestão de recursos humanos, além de contribuir com o próprio desenvolvimento da área nas universidades estudadas, que ao final terão um quadro com as melhores ações e práticas de recursos humanos.

Assim, solicitamos vossa participação nesta pesquisa acadêmica, que demandará de 30 a 60 minutos de vossa atenção e que consistirá em questões sobre as práticas de recursos humanos relacionadas aos funcionários técnico administrativos, conforme anexo.

Desde já, agradecemos pela colaboração.

Wesley Ricardo de Souza Freitas
Mestrando em Engenharia da Produção - UNESP

Dr. Charbel José Chiappetta Jabbour
Prof. da Faculdade de Economia, Contabilidade e Administração de Ribeirão Preto – USP



ANEXO 2

ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Comente sobre a evolução da área de recursos humanos na universidade:

Dimensões Funcionais

- Quais são as principais estratégias adotadas no processo de recrutamento e seleção?
- Destaque as ações em treinamento e desenvolvimento?
- Como é realizado o processo de avaliação de desempenho dos funcionários?
- Como é a política de remuneração da universidade? Quais são os benefícios oferecidos aos funcionários?
- Como está estruturado o plano de carreiras?
- Comente sobre o sistema de informações da área de recursos humanos e a rotina operacional do RH?

Dimensões Inovadoras

- Quais são as funcionalidades do portal de recursos humanos (*site*)?
- Destaque as ações relacionadas à Qualidade de Vida no Trabalho:
- Existe algum programa de Gestão por Competências?

Dimensões Estratégicas

- Existe algum programa de formação de sucessores? Quais são as competências que gestor de recursos humanos, em nível de unidade, deve possuir?
- As práticas/ações de recursos humanos são integradas com os objetivos da universidade?
- A área de recursos humanos participa das decisões estratégicas da universidade? Em caso afirmativo, como?

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)