

GESTÃO DE PESSOAS: DE RECURSOS HUMANOS AO PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO HUMANO E SOCIAL

Carla Cristina Dutra Búrigo¹
Clésar Luiz Loch²

Resumo

Este ensaio teórico-empírico tem como objetivo possibilitar reflexões sobre o processo de constituição da área de Gestão de Pessoas no que tange a concepção de homem, de mundo e de sociedade, revelando a possibilidade de elevar o processo de gerenciamento de recursos humanos ao de desenvolvimento humano e social. Para tanto, situamos como realidade concreta para o estudo neste ensaio, a área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no que se refere a sua ação como unidade administrativa diante da política de desenvolvimento e do contexto no qual está inserida. A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS/UFSC) é um órgão executivo da administração superior, criada com o objetivo de auxiliar o Reitor em suas tarefas na área de Gestão de Pessoas, com vistas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho do servidor³, a sua potencialização como agente de transformação social e a humanização das relações de trabalho. Concebemos que a área de Gestão de Pessoas é um desafio lógico. É viver entre a

¹ Pedagoga; Universidade Federal de Santa Catarina. Rua: Fernando Ferreira de Melo, 204, Apto 301/B – Bom Abrigo – Florianópolis – Santa Catarina – CEP: 88085-260; (48) 9980-6448; carlacdb@terra.com.br; Pedagoga/ Universidade Federal de Santa Catarina. Pós-Doutora em Educação (UFRGS/PPGEdu); Doutora em Educação (UFRGS/PPGEdu); Mestre em Administração (UFSC/CPGA).

² Administrador; Universidade Federal de Santa Catarina. Rua: Deputado Antônio Edu Vieira, 147 - Apto. 302/B - Pantanal - Florianópolis - Santa Catarina - Brasil. CP: 88040-000; clesarloch@yahoo.com.br. Licenciado em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina; Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

³ Entendemos por servidor o da carreira técnico-administrativo em educação e da carreira docente, da Universidade Federal de Santa Catarina, com base na Lei n. 8112/90 (BRASIL, 1997).

utopia e a realidade cada vez mais estreita e sufocante, e das contradições e antagonismos do que é necessário fazer e o que verdadeiramente se faz diante da tônica do desenvolvimento.

Palavras-chaves: Gestão de Pessoas; Desenvolvimento; Trabalho; Universidade.

1. Considerações iniciais

Este artigo tem por objetivo possibilitar reflexões sobre o processo de constituição da área de Gestão de Pessoas, tendo como estudo de caso a Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), no que se refere a sua ação como unidade administrativa diante da sua política de desenvolvimento e do contexto no qual está inserida. Estas reflexões estão centradas nos seguintes questionamentos: Que Universidade estamos construindo? Que Universidade queremos construir? Para compreendermos o processo de constituição da área de Gestão de Pessoas da UFSC, partimos do que conhecemos, ou seja, a prática da área de Gestão de Pessoas, situando-a no contexto social, político e econômico que permeiam as universidades públicas federais a partir da década de 90, diante do modo de produção vigente, buscando compreender o trabalhador da UFSC, ou seja, o servidor como um agente de transformação social. Após retornamos a prática da área de Gestão de Pessoas da UFSC possibilitando assim refletir sobre uma rica totalidade de determinações, que esta caminhada possa nos propiciar.

Nesta caminhada, não objetivamos obter generalizações, mas generalidades⁴ no desenvolvimento ainda que inicial de reflexão sobre o processo de constituição da área de Gestão de Pessoas da UFSC, diante do contexto no qual está inserida. O gerenciamento de ações na área de Gestão de Pessoas é desafiar o lógico, entre a utopia e a realidade cada vez

⁴ Generalidades, de acordo com Triviños (2001), são idéias predominantes, tendências que aparecem mais definidas entre as pessoas que participaram do estudo, e que podem ser aceitas ou não pelos especialistas da área em que se desenvolveu o estudo.

mais estreita e sufocante, e das contradições e antagonismos do que é necessário fazer e o que verdadeiramente se faz diante da tônica do desenvolvimento.

Com objetivo de elevar a área de Gestão de Pessoas em nível de órgão executivo central da Universidade, em nível de Pró-Reitoria, nasce no ano de 2004, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS). Tem como objetivo auxiliar o Reitor em suas tarefas executivas na área de Gestão de Pessoas, com vistas à melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores. O compromisso desta Pró-Reitoria, ainda que utópico, é com o ser humano, integrante da comunidade universitária, visando a sua potencialização como agente de transformação social a partir do contexto no qual está inserido e com a humanização das relações de trabalho.

Esta Pró-Reitoria foi criada a partir de um trabalho coletivo, de um ideal de Universidade de um grupo de servidores, por meio do compartilhamento de experiências, de distintas áreas de atuação na UFSC. O processo de construção da proposta, foi consolidado a partir de uma ampla discussão sobre o que se concebia, acreditava e defendia como ações de desenvolvimento de uma Pró-Reitoria, voltada para a Gestão de Pessoas.

Como uma unidade da estrutura administrativa da Universidade voltada para o desenvolvimento das atividades meio, a Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, é uma das unidades administrativas que dá sustentação à essência da UFSC, ou seja, o ensino, a pesquisa e a extensão. Neste contexto, ela é voltada para Gente, para o Ser Servidor desta Instituição que por meio de suas funções faz materializar o diferencial, em nível nacional e quiçá internacional, da UFSC como instituição social.

Que Universidade estamos construindo? Que Universidade queremos construir? Estes são questionamentos que emanam as ações da PRDHS. Partindo prioritariamente, que concebemos por **Desenvolvimento**: como algo em pleno processo, que passa de uma fase

anterior, para a superior. O que está sempre em movimento; e por **Humano e Social**: o homem como um ser social, responsável pelo processo de construção e reconstrução da sua realidade.

Neste contexto, compreendemos as ações da área de Gestão de Pessoas como algo em movimento, dinâmico e contextualizado. Não como um recurso isolado, mas como algo integrado em um processo maior: social, econômico e político. Situando neste contexto, o trabalhador, como um ser social que ao interagir com sua realidade, na qual conhece, vivencia, pode mudá-la e quiçá transformá-la. Para tanto, necessita se mesclar a ela, conhecendo seus desafios, limitações e possibilidades.

2. A área de gestão de pessoas

Na complexa relação com o mundo do trabalho, a área de Gestão de Pessoas tem sofrido mudanças significativas em sua constituição a partir da década de 90. Há uma tendência de não mais administrar pessoas, como preconizava a clássica teoria da administração, mas sim administrar com as pessoas, envolvendo-as no processo de decisão das organizações/ instituições.

Genericamente compreende-se por Gestão de Pessoas, o conjunto de políticas e práticas necessárias para conduzir os aspectos da gestão administrativa relacionadas aos trabalhadores: planejamento, suprimento, aplicação, desenvolvimento, manutenção e monitoração da força de trabalho dentro da organização/instituição (CHIAVENATO, 1999).

Almejando compreender a prática da Gestão de Pessoas na UFSC, que tem como reflexo o contexto social, econômico, político e cultural que envolve a sociedade brasileira e internacional, podemos situá-la que também sofreu uma sensível transformação a partir da década de 90. Porém, consideramos que não poderemos falar de Gestão de Pessoas ou mesmo relações de trabalho se não compreendermos qual o modo de produção que nossa sociedade está inserida.

De acordo com estudos realizados por Bianchetti (1996), o capitalismo vem vivenciando crises cíclicas cada vez mais profundas. Nos anos 70, o capitalismo deu sinais de um quadro crítico com baixas taxas de crescimento econômico e altas taxas de inflação. Iniciou-se, a partir de então, um processo de reorganização do capital e de seu sistema político e ideológico de dominação, cujos contornos mais evidentes foram o advento do neoliberalismo, com a privatização do Estado, a desregulamentação dos direitos do trabalho e a desmontagem do setor produtivo estatal (ANTUNES, 1999).

Os neoliberais ofereceram uma explicação à crise, argumentando que ela ocorria devido ao poder excessivo dos sindicatos e dos movimentos operários que, ao pressionarem o Estado por aumento salarial, aumentavam os encargos sociais, destruíam os níveis de lucros, desencadeando princípios inflacionários incontroláveis.

O neoliberalismo apresenta, em sua ideologia, a abertura econômica externa, a liberalização comercial e a desestatização. Com a incidência do capitalismo neoliberal, as principais características no mundo do trabalho, nas relações de trabalho e nas formas de trabalho se constituem como desregulação dos direitos do trabalho, na terceirização da força de trabalho, na destruição do sindicalismo de classe e na transferência do social para o privado, com a ampliação do espaço privado em detrimento do público (ANTUNES, 1999).

Neste contexto, como um processo histórico, novas concepções de trabalho e de relações de trabalho, foram se estruturando refletindo nas ações gerenciais de organizações/instituições como forma de se adequarem as exigências sociais, políticas e econômicas que vem se constituindo.

De acordo com Brito (2005, p.34):

O novo modelo significa também a passagem da concepção de trabalhador objeto, no sentido de que apenas executa as determinações da cúpula da empresa, para a concepção de trabalhador sujeito, no sentido em que tem autonomia para planejar o próprio trabalho, criar e inovar a serviço do capital. Dessa forma, ocorre à valorização

da subjetividade, subordinada a lógica do capital, que é explorada a serviço da empresa e a inteligência é exigida de forma explícita.

Contudo paradoxalmente, ao mesmo tempo em que o trabalhador tem valorizado a sua competência e a necessidade de sua inteligência é explicitada, em muitas organizações/instituições o trabalhador não tem condições de trabalho adequadas e apropriadas para o desenvolvimento do seu potencial.

A concepção de condições de trabalho é complexa, pois não pode se limitar a alguns fatores. Ela é dada ao homem como uma realidade concreta que, a partir das relações que este estabelece com o trabalho, pode manter e/ou transformar essas condições. Alguns elementos constituem as condições de trabalho, como: a infra-estrutura, os recursos materiais, a compensação justa e adequada para a satisfação das necessidades do trabalhador, o regime da jornada de trabalho, as legislações trabalhistas, entre outros.

Consideramos que há também elementos que subjetivamente constituem as condições de realização do trabalho e que igualmente perpassam pelo nível de qualidade⁵ de vida do trabalhador no trabalho, e pelo seu nível de qualidade de vida. São eles: a saúde ocupacional, a salubridade, o uso e desenvolvimento das suas capacidades, a oportunidade de crescimento, de poder expandir e desenvolver suas capacidades, o respeito e zelo pelos seus direitos, a integração social, o sentido de equilíbrio existente entre trabalho e vida pessoal, e a relevância social do trabalho, entre outros que vão ao encontro das necessidades do trabalhador (BÚRIGO, 1997).

Estas buscas por melhores condições de trabalho se refletem em certo sentido, por melhores condições de vida. Porém, o trabalhador, se vê auxiliado em seu desenvolvimento

⁵ Entendemos por qualidade o conjunto de propriedades que caracterizam o fenômeno, sendo a propriedade apenas um aspecto do fenômeno. A estrutura que toma a propriedade é determinante para definir a qualidade do fenômeno (TRIVIÑOS, 1987).

pelas condições existentes de trabalho e, ao mesmo tempo, prisioneiro destas. Contudo, a relação do trabalhador com o seu trabalho não se limita apenas à busca da sobrevivência; essa é a condição essencial; a condição primeira, a necessária para viver.

Mas, também essas buscas se ampliam, satisfeitas as suas necessidades de sobrevivência, no exercício do trabalho como uma possibilidade de realização pessoal. Esta produção de novas necessidades constitui o primeiro ato histórico (MARX, 1984), sendo que esta realização é constituída pela luta contra a alienação⁶, contra a perda de si mesmo e contra a sua transformação em objeto.

Com as mudanças nas relações de trabalho, a partir do advento neoliberal, as organizações/instituições iniciam um ciclo de criação de ferramentas gerenciais de modo a resgatar o trabalhador situando-o como sujeito nas relações de trabalho, ou seja, como agentes de desenvolvimento das ações do trabalho e não apenas objetos de sua produção. Sem a intenção de aprofundar as concepções que sustentam estas ferramentas, neste momento, podemos citar: Reengenharia, Programas de Qualidades, Gestão de Competência, Gestão do Conhecimento, Organizações de Aprendizagem, entre outros.

A área de Gestão de Pessoas, historicamente é oriunda de uma formação humanística, defensores dos trabalhadores que buscam na sua essência, garantir e ampliar seus benefícios e melhorar suas condições de trabalho.

A partir da década de 90, há um novo olhar, indo além da essência de preservação de bem-estar do trabalhador. Ela torna-se uma área estratégica comprometida com a atividade fim da organização/instituição. Este salto qualitativo de concepção da área, amplia seu comprometimento com a organização/instituição. Ela amplia sua função e busca profissionais

⁶ Alienação “é um processo múltiplo, que divorcia o trabalhador da natureza, de seu produto e do próprio processo de trabalho, de seu próprio corpo, mas também da atividade coletiva que faz dele um verdadeiro ser humano.” (EAGLETON, 1999, p. 30).

de várias áreas de formação, objetivando elevar o trabalhador, da concepção como recurso humano, objeto de trabalho à sujeito responsável pelo desenvolvimento da organização/instituição.

Neste contexto, há área de recursos humanos deixa de ser apenas uma unidade cartorial e passa a ser uma das unidades estratégicas e de desenvolvimento da organização/instituição. As funções clássicas da área de recursos humanos (planejamento, carreira, avaliação, desenvolvimento, pagamento, cadastro) antes funcionando como feudos, necessitam se articular em um conjunto coerente e totalmente focado as necessidades, as políticas e as atividades fim da organização/instituição, para que efetivamente cumpra seu papel de desenvolvimento, como área de Gestão de Pessoas.

Este salto qualitativo, de ações conjuntas ao processo de desenvolvimento do trabalhador, na constituição da área de Gestão de Pessoas, faz com que cada gerente seja também um Gestor de Pessoas, a fim de que todos possam dialogar em uma mesma direção, ou seja, contribuindo essencialmente para o desenvolvimento da atividade fim da organização/instituição.

O grande desafio que se propôs à UFSC, na área de Gestão de Pessoas, com a criação da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, foi o de criar condições para que o servidor não seja limitadamente um sujeito a ser serviço do capital, mas potencializá-lo como ser de transformação social a partir da premissa do Desenvolvimento Humano e Social. E neste contexto, falar de Gestão de Pessoas voltada para o Desenvolvimento Humano e Social é falar de um trabalho coletivo, envolvendo a todos (gestores e servidores) e situando a Universidade como uma Instituição Social.

Concebemos a universidade como instituição social, com base em Chauí (2000). Para a autora, a universidade, desde seu surgimento, sempre foi uma instituição social cujo

fundamento está no reconhecimento público de sua legitimidade e de suas atribuições, num princípio de diferenciação, que lhe confere autonomia perante outras instituições sociais, sendo estruturada por ordenamentos, regras, normas e valores de reconhecimento e legitimidade internos a ela. Assim, a instituição encontra na sociedade seu princípio e referência normativa e valorativa, ao passo que a organização encontra sua referência em objetivos particulares e é regulamentada pelo mercado. Ou ainda, uma organização difere de uma instituição por definir-se por outra prática social, a de sua instrumentalidade, ou seja, está referida ao conjunto de meios particulares para a obtenção de um objetivo particular.

Diante do modo de produção vigente a universidade pública, como instituição social vivencia diante das políticas públicas educacionais os desafios contraditórios pelos anseios sociais e pela luta isolada da sobrevivência. Pois a sociedade eminentemente desconhece este apagar das luzes da universidade pública federal, como instituição social, diante da sua morte silenciosa em detrimento do fomento das políticas governamentais que ao mesmo tempo em que conclamam uma universidade pública e de alto nível de qualidade, negam a ela muitas vezes, condições dignas de sobrevivência, exigindo comportamentos mercadológicos, como uma organização qualquer.

3. A universidade como instituição social

Com o processo de expansionismo das Instituições de Ensino Superior estimulado pelo Estado a partir dos anos 70, a UFSC passa a representar uma pequena fração, aproximadamente 1,9% das instituições do ensino superior do Estado de Santa Catarina (BÚRIGO, 2003).

Analisando o histórico de criação da UFSC, é notório o legado de sonho e realidade que emanava do espírito dos servidores e outros idealistas da sociedade da época, que acreditavam no potencial de criação de uma universidade para o Estado, como centro de geração e

socialização do saber. Hoje a UFSC, é considerada um centro de excelência e de reconhecimento para todo o território nacional.

Criada em 18 de dezembro de 1960, quando persistia a idéia de aglutinação das faculdades e escolas isoladas no Brasil, foi constituída pela junção das faculdades de Direito, Filosofia, Medicina, Farmácia, Odontologia, Ciências Econômicas e Serviço Social (LIMA, 2000).

Situada em *Campi* Universitário, como herança do modelo francês de universidade, dispõe de uma infra-estrutura que lhe permite funcionar como uma cidade qualquer. Além de uma prefeitura responsável pela administração do *campus*, há órgãos de prestação de serviços como hospital, gráfica, biblioteca, creche, editora, bar e restaurante, teatro, horto botânico, museu, área de lazer, agência bancária, serviço de correio e telégrafo, auditório, laboratório de informática, livraria, telefone público, entre outros serviços de conveniência.

Diante da concepção da funcionalidade institucional, esta Universidade atende, além do ensino em nível superior presencial e a distância, o ensino pré-escolar, fundamental e médio, até a terceira idade.

Como centro de referência, a UFSC é constituinte da história de seu Estado e de seu País. Falar de UFSC é falar da construção de uma sociedade mais justa, é falar de lutas sociais, é falar de formação, é falar de sociedade; por outro lado, é falar pela busca constante de desenvolvimento do espaço público. Mesmo diante da crise financeira e de identidade como instituição social, que incide sobre as universidades públicas federais brasileiras, a partir da década de 90, diante do avanço das políticas públicas neoliberais, a UFSC é relevante em sua realidade e estratifica social e culturalmente quem por ela passa.

O movimento histórico social da UFSC é um dos componentes decisivos no processo histórico da cultura catarinense, pois possibilita compreender uma parte de nossa herança

intelectual e de nossa sociedade. A análise da historicidade desta instituição social permite a reflexão sobre os avanços possíveis, o presente incerto da universidade pública federal, graças ao recuo crítico oferecido pelo olhar do processo histórico que, em cada época, busca preservar o saber passado, integrando-o e adaptando-o às novas concepções que surgem, ou transformando-o.

Viver a UFSC, é viver o encantamento da vida coletiva. É viver a diversidade, a heterogeneidade, a utopia social, a condição de elite enraizada em um amplo compromisso com a sua condição antielitista. É viver a produção de um conhecimento desinteressado/interessado, que vem ao encontro das necessidades da humanidade, que caracteriza a UFSC também, como um ambiente de trabalho instigante para o desenvolvimento de quem com ela interage.

O elevado número de pessoas envolvidas com a estrutura universitária torna imperativo que seus gestores tenham uma política de desenvolvimento humano e social, tendo em vista que é na atividade laboral que o ser humano passa um terço de seu dia e os mais produtivos anos de sua vida. Sob esta ótica, pode-se afirmar que o tempo vivido de forma digna no trabalho possibilita ao homem, sentir-se mais realizado e feliz, podendo transmitir esse sentimento para os que o cercam, formando uma rede de relacionamentos e de bem-estar.

A UFSC, como qualquer instituição e/ou organização se constrói ou se destrói pelo desempenho das pessoas que nela trabalham, pois são elas o diferencial que impulsionam e, às vezes até desestabilizam, o desenvolvimento de qualquer instituição e/ou organização. Neste contexto, faz-se necessário considerar uma política de desenvolvimento humano e social voltada aos servidores, os quais interagem lado a lado no cotidiano universitário, pois compreendemos como desenvolvimento humano e social há possibilidade do ser humano ter condições de buscar mecanismos de realização, para um melhor nível de qualidade de vida.

Este cotidiano é marcado por anseios, desejos, necessidades que perpassam diariamente as unidades administrativas e acadêmicas da UFSC, onde os profissionais, nem sempre têm as respostas para tais demandas, implicando muitas vezes, em informações e ações desarticuladas com perda da noção da realidade interna e externa à Universidade.

4. O desenvolvimento e a potencialização de pessoas como desafio

Valorizar o ser humano, não é tarefa difícil. Potencializá-lo é o grande desafio. Pois diante das condições de vida e de trabalho que limitam e muitas vezes imobilizam a ação do ser humano, o processo de potencialização passa, inevitavelmente, pelo processo de valorização das possibilidades, de respeito às limitações e pela dignidade, como sujeitos do seu trabalho e não objetos da sua produção.

Para tanto, faz-se necessário preliminarmente um trabalho em equipe, na área de Gestão de Pessoas. De uma equipe multiprofissional que pense o ser humano em seus múltiplos aspectos. Que veja os servidores da UFSC, como elos essenciais para sua manutenção e transformação. Acreditar no ser humano, como agente de transformação social é acreditar em uma Universidade melhor, em uma Universidade feita por todos que nela interagem.

A universidade, no desenvolvimento da sociedade, tornou-se um espaço privilegiado para a discussão e para o diálogo, como organização do espaço público. Sua função crítica, ainda que com ameaças de supressão no âmbito público federal, é o fio condutor da sua aventura intelectual, fruto da tradição com variação de tempo e lugar. De acordo com Santos (1999, p. 225), a universidade é uma das poucas instituições que pode pensar até as raízes das razões porque pode agir ou não em conformidade com o seu pensamento. “É este excesso de lucidez que coloca a universidade numa posição privilegiada para criar e fazer proliferar comunidades interpretativas.” Essa potencialidade da universidade em fazer proliferar

comunidades interpretativas, por meio do acesso à criação e à socialização do conhecimento e de suas ações, tem possibilidades de levar as pessoas a mudarem sua condição na prática.

A instituição universidade caracteriza-se pela heterogeneidade no processo de construção do conhecimento e na socialização da experiência cultural e científica da humanidade. O ensino superior na universidade pública é reconhecido socialmente pela sua dimensão democrática, na construção de um mundo mais solidário e menos desigual: social, econômico e culturalmente.

A formação em nível superior pode possibilitar a transformação da sociedade como consequência da formação e qualificação das pessoas. A questão que se coloca é: Quem são, e como estão as pessoas que contribuem para a formação de pessoas e em que contexto estas interagem? Tal questionamento aponta e exige uma constante avaliação das práticas e ações dos servidores que devem ser articuladas, que tornam e/ou possibilitam as condições para a produção e a socialização do conhecimento em uma realidade concreta, ou seja, da universidade. O desafio e a articulação de ações voltadas para o desenvolvimento humano e social reafirmam, a dimensão democrática e heterogênea do ambiente público universitário.

A potencialização do ser humano, no contexto universitário, passa pela melhoria do nível de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT). Muito mais que um conceito, a QVT é a percepção da qualidade de vida, pois o trabalho não pode estar isolado da vida das pessoas. Nesta perspectiva parte-se do pressuposto que a insatisfação e a alienação no trabalho interferem nas outras esferas da vida.

A QVT traduz-se na maneira de como as pessoas vivenciam o seu dia-a-dia no trabalho e na relação que estabelecem com o mesmo. Possuindo uma concepção ampla, a QVT inclui fatores pessoais como necessidades e expectativas, e situacionais como condições de trabalho. Tem uma ampla abrangência na instituição a ponto de qualquer melhoramento nas condições

de trabalho ou mesmo nas atividades desenvolvidas na área de Gestão de Pessoas pode ser chamada de QVT (BÚRIGO, 1997).

Muito mais que definir conceitos, faz-se relevante identificar sua configuração no contexto institucional, pois a formação de uma mentalidade para melhorar o nível da QVT, interfere necessariamente na cultura institucional, a partir do pressuposto de qual Universidade queremos construir. A partir da construção de um trabalho coletivo que crie condições para o processo de potencialização do servidor, concebendo a heterogênea realidade da UFSC, como um amplo campo de possibilidades.

Por outro lado, cabe ressaltar que historicamente é inegável o sentido do trabalho na vida do trabalhador, o espaço que ele ocupa na existência humana. As pessoas se articulam, ao redor das atividades laborativas. Para Antunes (1999, p.175) “uma vida cheia de sentidos fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho”.

Como defende Chauí (2001), à medida que a economia opera com a exclusão social, com o abandono das políticas públicas sociais, ao mesmo tempo, fragmentando e dispersando todas as esferas de produção, o trabalhador, busca maneiras de lutar de forma corporativa, em defesa da categoria profissional. Luta pelo emprego e pela garantia deste emprego, pela inclusão dos direitos, diante de tanta exclusão.

Esta luta corporativa em defesa dos direitos sociais contra a exclusão social não se limita somente à defesa da manutenção do emprego, ou do não-desemprego. O fato de ter ou não emprego condiciona a vida das pessoas e intervém em inúmeras decisões:

ter ou não ter um filho, ter ou não um companheiro, companheira, ter ou não ter casa onde morar, adiar projetos humanos, adiar projetos de maternidade, paternidade, adiar aqui uma operação, adiar a vida, adiar a dignidade humana (ARROYO, 2001, p.41).

Há, a partir deste contexto, ou seja, como uma das formas de lutas corporativas pela não exclusão social, há uma relação compulsiva com o trabalho, de apropriação da vida do

trabalhador pelo trabalho. As pessoas se vêem obrigadas a vender a si mesmas e não somente seu tempo e sua força de trabalho. Esta realidade nos reporta à reflexão sobre o taylorismo, que sistematizou a força de trabalho, potencializando o trabalhador como um mero recurso produtivo (BRAVERMANN, 1987).

O trabalhador, neste contexto, diferencia-se do escravo e do servo; é caracterizado como operário livre. O escravo é vendido com sua força de trabalho para o proprietário. Ele é uma mercadoria. O servo pertence à terra e entrega aos proprietários a sua produção. O operário livre, pelo contrário, vende a si mesmo, pedaço a pedaço (BÚRIGO, 2003).

O trabalho, para uma considerável parcela da população, simboliza a doação de muitas horas de dedicação. Pois o trabalhador alienado ao processo de trabalho, torna-se um recurso na sociedade capitalista atual. Outros, em virtude das atividades que desempenham e diante do processo de alienação, perdem a identidade com o trabalho, não desfrutando do prazer e de sensações de satisfação que as atividades laborativas, podem lhes proporcionar.

Porém, o homem, o trabalhador é um ser histórico, construtor da história. Negar este movimento é negar a possibilidade de desenvolvimento de níveis de qualidade de vida e no trabalho. É negar a possibilidade de um processo de desenvolvimento humano e social.

5. A gestão de pessoas na UFSC

Retornando ao objetivo deste ensaio, inicialmente proposto: possibilitar reflexões sobre o processo de constituição da área de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina, no que se refere a sua ação como unidade administrativa diante da sua política de desenvolvimento e do contexto no qual está inserida, podemos quiçá preliminarmente constatar que há alguns desafios a serem vencidos de modo a essencialmente potencializar o servidor como agente de transformação social. Neste contexto, gostaríamos de destacar alguns pontos de reflexão:

- a. *Política Institucional*: para que essencialmente a área de Gestão de Pessoas possa potencializar os servidores dentro de uma política de desenvolvimento humano e social, acreditamos que seja prioritário um querer coletivo onde a política institucional, seja o caminho a ser seguido. Para onde estamos caminhando? Onde queremos chegar? Que Universidade estamos construindo? Que Universidade queremos construir? Apesar da realidade heterogênea que constitui a Universidade, a utopia da construção de uma política institucional participativa, é possível desde que dirigentes e comunidade universitária caminhem nesta direção.
- b. *Capacitação dos Gestores*: Diante da competência técnica e do compromisso político há um longo caminho a ser trilhado de amadurecimento do bem comum, da coisa pública, da visão institucional. E isto, acreditamos que seja possível a partir de ações de desenvolvimento, de aberturas de diálogos de modo a desconstruir alguns feudos que constituem a vida universitária. Entendemos que cada gestor seja um gestor da área de Gestão de Pessoas e neste contexto, o compartilhamento de uma política institucional, acreditamos que seja viável.
- c. *Política Pública*: Não somos uma instituição isolada. Estamos inseridos em um contexto social, político e econômico que se manifesta por meio das políticas públicas e educacionais e que se materializa por meio de legislação, e das ações dos gestores que necessita ser compreendida pelos trabalhadores que integram a Universidade. Concebemos que seja relevante conhecer além da aparência. Conhecer a essência. Desvelar o que muitas vezes é nebuloso, para o nosso trabalhador. E acreditamos que isto seja possível, por meio da formação, da socialização do conhecimento, do desenvolvimento. Da possibilidade de pensar além do instituído.

- d. *Integração dos setores da área de Gestão de Pessoas*: Para que a área de Gestão de Pessoas se fortaleça no seu propósito de desenvolvimento humano e social, na essência da potencialização das pessoas com possibilidades concretas de elevá-las de um nível inferior para um nível superior, identificamos como fundamental a integração dos setores que a compõem, em um trabalho conjunto de comunhão intensa. Uma vez que todos os setores têm a tônica do desenvolvimento e ao trabalhar em feudo negam a essência do desenvolvimento, da integração, na busca do bem comum. Todos necessitam conhecer e compartilhar por meio de suas ações a essência da filosofia proposta na dinâmica do desenvolvimento humano e social.
- e. *O trabalhador como intelectual orgânico*: Ao potencializar o trabalhador, o servidor, como intelectual orgânico, partimos da compreensão de que homens e mulheres são seres fazedores de suas histórias, seres da decisão, da ruptura, da opção; seres intelectuais, como preconiza Gramsci (1974). Para o autor, todos os homens são intelectuais, mesmo que não exerçam função intelectual. Formam-se, historicamente, categorias especializadas para o exercício da função de intelectual. Há os que mantêm a filosofia e a ideologia de sua classe social, os chamados *intelectuais tradicionais*, e os que lutam pela transformação de sua prática, os chamados *intelectuais orgânicos*. Potencializar os servidores por meio de ações que possibilitem ser intelectuais orgânicos, este é um dos grandes desafios a serem enfrentados. Acreditamos que este desafio possa ser vencido, com ações concretas de desenvolvimento, compartilhado entre gestores e servidores, mediante uma política institucional fortalecida.
- f. *Universidade como Instituição Social*: fortalecimento de ações que alimentem a UFSC como uma instituição social, como um espaço para a discussão e fortalecimento do público, da coisa pública, do bem público. Ao situar a Universidade como um espaço

público, como uma esfera pública, a entendemos como um lugar da opinião livre, de pluralidade, de diferentes visões sobre um mesmo objeto ou fim; um espaço sem as amarras do espaço privatizado e da privatização (BÚRIGO, 2003).

A área de Gestão de Pessoas da UFSC, desde 2004 vem buscando por meio de suas ações consolidar a filosofia do desenvolvimento humano e social, porém alguns desafios diários necessitam ser vencidos essencialmente frente ao fortalecimento de uma política institucional, a formação dos gestores, o conhecimento das políticas públicas como reflexo da realidade social, política e econômica que vivemos, a integração das ações da área de Gestão de Pessoas, a contextualização do trabalhador como intelectual orgânico conhecendo os seus limites e possibilidades e do fortalecimento da Universidade como instituição social.

Todavia acreditamos que está havendo uma mudança de comportamento dos gestores e da comunidade universitária, no que tange a concepção filosófica da área de Gestão de Pessoas, que está se fortalecendo gradativamente, pois é essencialmente nova diante da dinâmica histórica que fecunda a área de Gestão de Pessoas na UFSC. Até o ano de 2004, a área de Gestão de Pessoas, era eminentemente cartorial, desvinculada da concepção de desenvolvimento humano e social.

A Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social, como a área de Gestão de Pessoas na UFSC, tem a finalidade de: possibilitar aos servidores a potencialização como agentes de transformação social, por meio da implementação de políticas de desenvolvimento humano e social, almejando a melhoria do nível de qualidade de vida no trabalho.

Integram-se a esta Pró-Reitoria os seguintes departamentos:

- a) DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE POTENCIALIZAÇÃO DE PESSOAS tem por objetivo coordenar processos de admissão, movimentação, acompanhamento, avaliação e de educação institucional destinados aos servidores, a

partir de uma política institucional voltada para o melhor nível de qualidade de vida no trabalho, que visem a potencialização destes como agentes de transformação social da UFSC.

b) DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO E ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL tem por objetivo coordenar programas de administração de pessoal e gerenciamento do processo de trabalho, otimizando políticas que vise um melhor nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores da UFSC.

c) DEPARTAMENTO DE DESENVOLVIMENTO DE ATENÇÃO SOCIAL E À SAÚDE, tem por objetivo desenvolver e implementar políticas de promoção à saúde e à segurança do trabalho, otimizando o processo de interação no trabalho, bem como, de políticas de assistência social que possam amenizar as dificuldades no processo de interação social dos servidores da UFSC.

Estes Departamentos são a tríade que fortalecem a concepção de homem que sustenta a tônica do desenvolvimento humano e social, ou seja: a potencialização dos servidores, a garantia dos seus direitos diante do gerenciamento das ações administrativas da sua vida funcional e a busca das melhorias das condições sociais e de saúde do trabalhador. Os fundamentos destes Departamentos sustentam a concepção de homem, de mundo e de sociedade que buscam por meio de suas práticas diárias se solidificarem no contexto a típico que constitui a vida diária da Universidade. Pois a UFSC é uma totalidade, que necessita ser conhecida, pois é composta por homens, ideais culturais, políticos e sociais. É dinâmica na sua essência, e complexa na compreensão da sua realidade.

6. Considerações finais

A instituição universidade teve, desde os seus primórdios, a busca do saber e do conhecimento como algo constitutivo da sua essência, que a caracteriza como uma instituição

atípica diante das demais instituições do Estado. Em todo o seu processo de desenvolvimento histórico, o poder coercitivo do Estado foi fator de sustentação e de controle da universidade, como instituição social em cada época histórica distinta. Contudo, como instituição atípica, diante de sua finalidade, a universidade sempre esteve em busca de espaços para produção de saberes, por meio de relações de mediações contraditórias com o Estado.

Em certa medida, a universidade é legitimadora das ações ideológicas da sociedade e do Estado, pois é uma expressão social. Porém, isto não quer dizer que a universidade seja apática a este contexto. Ela contraditoriamente manifesta-se ser legitimadora e opositora, numa relação de identidade como instituição social, principalmente a partir das relações de produção que o servidor estabelece com o seu trabalho e do processo de autonomia administrativo, pedagógico-acadêmica do qual é constituída (BÚRIGO, 2003).

Neste contexto, o trabalhador é estimulado a ter a máxima qualificação, a ser competente e competitivo, a manter-se articulado às redes nacionais e internacionais, dominando conhecimentos contemporâneos diante do manejo de resoluções de problemas.

O trabalhador, o servidor, tende a ser um profissional fazedor de coisas, produzindo a partir de parâmetros quantitativos. Concebemos que a competitividade, e a produtividade são propriedades que caracterizam a sociedade capitalista. Porém, o que ressaltamos, é que essa competitividade está se tornando um fim maior na ação do trabalhador, em detrimento das exigências das condições de realização do seu trabalho, relegando o fazer a uma atividade de produção racionalmente balizada.

Porém, diante da relação com o trabalho, ainda que a alienação domine o trabalho assalariado, há, ao mesmo tempo, um processo de emancipação, de socialização forçosamente ambivalente. Poderemos comparar este processo de socialização do trabalho, há uma competição esportiva: como ocorre no esporte de competição, a submissão ao princípio do

rendimento e do resultado não consegue apagar todo o resto de inspiração lúdica. Se o espetáculo desportivo se reduzisse a uma pura exploração do corpo, seria incapaz de cumprir sua função de comunhão consensual (BÚRIGO, 2003).

Mesmo vivenciando o pesadelo neoliberal, estudos científicos vêm mostrando que a classe trabalhadora está buscando a emancipação *do* e *no* trabalho. Vivemos a revolução do trabalho, que se dá no trabalho, do trabalho e pelo trabalho (ANTUNES, 1999).

O como pensamos e como agimos são práticas históricas que se constituem a partir da interação com a realidade, porém não há prática humana fora do domínio do significado, da interação e da imaginação. A prática do homem é objeto da sua vontade, da sua consciência, da relação subjetiva que estabelece com a realidade.

O homem como ser social, fazedor da sua história, vê as condições da sua vida e seu trabalho, como uma possibilidade e não um determinismo. E a qualidade como um processo e não como um produto. Pois diante das condições de vida e de trabalho que limita e muitas vezes imobiliza a ação do ser humano, o processo de valorização das possibilidades, de respeito as limitações passa pela dignidade dos sujeitos, do seu trabalho e não objetos da sua produção.

Não podemos falar de Gestão de Pessoas, fora de um contexto social no qual o trabalhador, o servidor está inserido e de qualidade de vida no trabalho sem conhecer os dilemas reais e as perspectivas de mudanças. O nível de qualidade de vida não está dissociado do nível da sua qualidade de vida no trabalho. Neste contexto, concebemos que pensar em políticas de Gestão de Pessoas, essencialmente em uma Universidade como uma Instituição Social, é pensar no processo de Desenvolvimento Humano e Social do servidor.

**PEOPLE MANAGEMENT: THE PROCESS OF HUMAN RESOURCES
HUMAN AND SOCIAL DEVELOPMENT**

Abstract

This theoretical and empirical essay aims to discuss the process of establishing the area of People Management in relation to conception of man, world and society, revealing the possibility of raising the process of managing the human resources to the human and social development. Therefore, we place as a concrete reality to study this essay, the area of People Management from the Federal University of Santa Catarina (UFSC), in relation to its action as an administrative unit on its development policy and the context in which it is inserted. The Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social (PRDHS/UFSC) is an executive body of senior management, created with the objective of assisting the Rector in his duties in the area of People Management, aimed at improving the worker's level of quality of life at work, their empowerment as agents of social transformation and the humanization of work relations. We conceive that the area of People Management is a logical challenge. It is to live between utopia and reality increasingly close and stifling, and the contradictions and antagonisms of what is needed to do and what is truly done before the development's tonic.

Keywords: People Management; Development; Work; University.

Referências

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. São Paulo: Boitempo, 1999.

ARROYO, Miguel. A universidade e a formação do homem. In: SANTOS, Gislene A. **Universidade formação cidadania**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 33-50.

BIANCHETTI, Roberto Gerardo. **Modelo neoliberal e políticas educacionais**. 2. ed. São Paulo: Cortez, 1996.

BRASIL. **Lei n. 8.112**, de 1 de dezembro de 1990. Regime Jurídico Único dos Servidores Públicos Civis da União, das Autarquias e das Fundações Públicas e Federais. Florianópolis: Departamento de Recursos Humanos, 1997.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista**. Rio de Janeiro: Guanabara, 1987.

BRITO, Lydia M. P. Gestão do conhecimento, gestão de competências e organizações de aprendizagem. Imprensa Universitária: Fortaleza, 2005.

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

_____. **O trabalho acadêmico do professor universitário no processo de desenvolvimento do espaço público na universidade federal: um estudo de caso na Universidade Federal de Santa Catarina e na Universidade Federal do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre. 2003. 347f. Tese (Doutorado em Educação) – Programa de Pós-Graduação em Educação, Faculdade de Educação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

CHAUÍ, Marilena de Souza. A universidade em ruínas. In: TRINDADE HÉLGIO (Org.). **Universidades em ruínas: na república dos professores**. Petrópolis: Vozes, 2000. p. 211- 222.

_____. As humanidades contra o humanismo. In: SANTOS, Gislene Aparecida dos (Org.). **Universidade formação e cidadania**. São Paulo: Cortez, 2001. p. 15-32.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

EAGLETON, Terry. **Marx e a liberdade**. São Paulo: UNESP, 1999.

GRAMSCI, António. **Obras escolhidas**. Lisboa: Estampa, 1974. v. 2.

LIMA, João David Ferreira. **UFSC: sonho e realidade**. 2ed. Florianópolis: Editora UFSC, 2000.

MARX, Karl. **A ideologia alemã: teses sobre Feuerbach**. São Paulo: Centauros, 1984.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade**. São Paulo: Cortez, 1999.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

_____. A abordagem metodológica do estudo. Bases teórico-metodológicas da pesquisa qualitativa em ciências sociais: Idéias gerais para a elaboração de um projeto de pesquisa. **Caderno de Pesquisa Ritter dos Reis**, Porto Alegre, v. 4, p.73-106, nov. 2001.

Data de recebimento: 04/05/2011

Data de aceite: 04/07/2011