



COMUNICAÇÕES CIENTÍFICAS

ÁREA 5: GESTÃO DA QUALIDADE EM IES

POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS E PROPOSIÇÃO DE UMA GESTÃO DA QUALIDADE

Norma Barbosa de Souza

Resumo: Este artigo teve por objetivo analisar a influência da política de recursos humanos destinada aos docentes de uma IFES na proposição de uma gestão da qualidade, considerando os componentes *carreira, participação, desempenho e aperfeiçoamento*. Para tanto, adotou-se o modelo denominado Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal/CCDP, proposto por Grillo (1996). A necessidade de realização deste trabalho foi devido à percepção de que existem vários estudos que consideram as pessoas nas organizações, seu nível de produção, sua satisfação e a relação destas variáveis com a política de recursos humanos existente nas organizações. Contudo, percebeu-se, também, a existência de um número reduzido de estudos que contemplem as IFES e o tratamento que se dispensam à política de recursos humanos e uma proposição de gestão da qualidade.

Palavras-chave: Ensino superior - Docentes; Universidade - Recursos Humanos - Política; Universidade - Gestão da qualidade; IFES - Política de recursos humanos.

1. Introdução

Estudos sobre questões que levem as pessoas, por meio da política de recursos humanos das organizações, a se sentirem satisfeitas e desta forma produzirem mais e melhor, são alvo de interesse por parte de muitos administradores e estudiosos da administração. Contudo, no âmbito das IFES, em particular, o tratamento que se dispensa à influência da política de recursos humanos na gestão da qualidade total parece ser objeto de poucas pesquisas. Nesse sentido, vale identificar como é tratado os componentes da política de recursos humanos destinada aos docentes propondo uma possível gestão da qualidade.

2. Política de recursos humanos



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

Segundo Lucena (1977) as organizações são responsáveis por promover a satisfação das pessoas. Isto acontece, conforme o autor, pois a única forma das pessoas atenderem a suas necessidades é através do trabalho que elas realizam nas organizações. No caso das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), são as pessoas, mais do que nunca, que asseguram o retorno imediato, para que os objetivos sejam eficazmente alcançados.

No entender de Grillo (1996), de todos os recursos das universidades, os recursos humanos se apresentam como fundamentais e possuem valor incalculável, na medida em que são as pessoas que garantem o seu funcionamento, alcançando os objetivos pré-estabelecidos por seus dirigentes.

Para Grillo (1987), as universidades possuem características que as diferenciam das outras organizações, como por exemplo seus objetivos, que são: o ensino, a pesquisa e a extensão. Aliada a importância dos objetivos das universidades, o autor entende que as mesmas atuam como centros formadores do saber no país. Logo, há necessidade de se buscar constantemente formas de manter as pessoas satisfeitas enquanto executam suas funções nas universidades.

Segundo Grillo (1996) existem alguns componentes considerados principais, que devem constar na composição da política de recursos humanos das universidades, tais como: admissão, carreira, incentivo, aperfeiçoamento, desempenho e participação.

Esses componentes denominam o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal (CCDP) que são detalhados a seguir:

Admissão: O processo de seleção de pessoas para as organizações deve ser entendido como sendo essencial para as mesmas. Segundo Lopes (1980), seleção é o processo de escolher, dentre todos os candidatos que foram recrutados, aqueles que se apresentem aptos para executar e preencher o cargo vago. Para Lobos (1979), a seleção é o processo por meio do qual as organizações procuram satisfazer suas necessidades de pessoal, escolhendo aqueles que melhor irão ocupar o cargo vago na organização.

Carreira: Outro componente é a carreira. A carreira é a forma pela qual os indivíduos conseguem ascender profissionalmente nas organizações, quando estas possuem um sistema que proporcione a seu pessoal tal perspectiva. Para Kolb (1986), é através da



carreira que as pessoas se movimentam em uma organização, elaborando perspectivas para progredir tanto pessoal como profissionalmente.

Incentivos: A ausência de incentivos também pode levar à acomodação das pessoas. Motta (1991) reforça esta questão ao afirmar que um dos fatores que mais influenciam uma pessoa a ter a perspectiva de crescer em uma organização é o incentivo que recebe. O incentivo vem com o objetivo de estimular o desempenho das tarefas, fazendo com que os indivíduos se tornem mais dinâmicos.

Aperfeiçoamento: No tocante ao aperfeiçoamento, tem-se que as pessoas se aprimoram com a finalidade de se preparar para assumir determinado cargo. O aperfeiçoamento oferece a oportunidade de qualificá-las continuamente. Ao mesmo tempo em que as pessoas crescem através do aperfeiçoamento, também se realizam profissionalmente.

Desempenho: Um componente dentro do Ciclo de Desenvolvimento que está ligado ao aperfeiçoamento é o desempenho. Os resultados do processo de aperfeiçoamento devem ser constantemente verificados através da avaliação do desempenho. A finalidade é de se ter informação suficiente acerca das pessoas que ocupam cargos na organização, que viabilize não só a carreira, mas também a possibilidade de definir novas políticas de recursos humanos.

Participação: A participação é outro componente do Ciclo de Desenvolvimento. Para Grillo (1996), esse componente é estratégico, pois quanto maior for a participação dos funcionários nas decisões que a instituição vai tomar com relação ao desenvolvimento, tanto profissional como pessoal, maior será a tendência de se resolver os problemas da instituição.

Neste estudo os componentes analisados serão a carreira, aperfeiçoamento, desempenho e participação devido a íntima relação existente entre eles.

3. Gestão de qualidade total/GQT

A GQT surgiu nas organizações com a finalidade de atender às necessidades das pessoas, principalmente dos clientes da instituição (Freitas, Fernandes e Silveira, 1993). Existem técnicas que podem ser utilizadas visando à qualidade total do produto e dos serviços prestados pela organização. Entretanto, mesmo existindo técnicas que



promovam a qualidade total, muitas organizações fracassam na implantação de um programa de GQT.

Na GQT, a qualidade passa a ser compromisso de todos aqueles que fazem parte direta ou indiretamente da organização. O controle da qualidade, que é um instrumental que permite visualizar uma falha possibilitando que se verifique o que a está causando, é um compromisso de cada pessoa que gerencia sua função de forma sistêmica (Campos, 1992b).

A busca por melhores níveis de qualidade nunca deixou de ser o objetivo dos profissionais da educação (Coelho, 1993):

A GQT busca atender aos objetivos da organização, sendo o principal o de contribuir para a satisfação das necessidades de todas as pessoas nela envolvidas; seus clientes, seus profissionais e a sociedade (p. 9).

Para Freitas e Silveira (1997), as universidades representam papel importante para o país, para o seu desenvolvimento social, cultural, tecnológico e até mesmo político. Logo, a qualidade de seus serviços é de suma importância para todos.

4. Relação entre política de recursos humanos e GQT

Uma política de recursos humanos atualizada é uma ferramenta indispensável para que a organização, seja ela de que tipo for, alcance seus principais objetivos.

Grillo (1996) afirma que uma política de recursos humanos que incentive a participação das pessoas obterá melhores soluções para os problemas que surgem nas organizações. Acrescenta, também, que um clima participativo tem como consequência o fortalecimento do compromisso de integração das pessoas e o desenvolvimento adequado para todos. Política de recursos humanos que envolva as pessoas no sentido de desempenharem um papel de mais responsabilidade, buscando sempre mais conhecimento, capacitação, disponibilidade e iniciativa é, segundo Ruas (1997), uma política em busca da qualidade.

Para Ruas (1997) a necessidade de integrar uma política de recursos humanos desenvolvida na instituição com a maior participação de todos os seus membros surge com os princípios estabelecidos pela GQT. As atividades administrativas devem ser desempenhadas com o envolvimento e participação de todas as pessoas da organização,

pois esse envolvimento e participação são, para Búrigo (1997), fundamentais para alcançar o sucesso esperado dos programas de qualidade, sendo “difícil implementar qualquer programa deste teor com um pessoal mal-qualificado, insatisfeito e desmobilizado” (p. 14).

Por seus princípios, a GQT preconiza, segundo Vieira (1996), maior participação das pessoas nos assuntos referentes à organização, descentralização de decisões, oportunidade de crescimento e conseqüente desenvolvimento pessoal.

Desta forma, pode-se inferir que os componentes de uma política de recursos humanos podem influenciar a qualidade total nas organizações. Principalmente, quando os objetivos forem, entre outros, aumentar a participação afim de reduzir a alienação das pessoas aumentando o moral do grupo, incentivar as pessoas a se desenvolverem fornecendo-lhes oportunidade de crescimento a nível profissional e definir uma forma de avaliação que seja compatível com a função desempenhada por cada membro da instituição.

5. Procedimento

Esta pesquisa caracteriza-se como sendo um estudo de caso. Para Bruyne, Herman e Schoutheete (1982), o estudo de caso é um modo de investigação pois, segundo os autores, o “estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (p. 224).

O presente estudo caracteriza-se, ainda, como sendo de natureza descritiva-exploratória, e a abordagem é predominantemente qualitativa.

6. Interpretação dos conteúdos

Discutindo-se aspectos referentes ao componente *desempenho*, percebe-se a existência de barreiras que impedem uma gestão em busca da qualidade. Entre elas destaca-se a percepção de dirigentes com relação à pontuação da avaliação feita na época da pesquisa. Assim, constata-se que, de acordo com Lombardi (1994), as instituições de ensino devem repensar questões internas que apresentem problemas, para que possam gerar proposições que efetivamente busquem a qualidade total.

A carreira deve ser relacionada, para efeito de interpretação, aos componentes *aperfeiçoamento* e *desempenho*. Quando da discussão da modalidade de aperfeiçoamento para a carreira, observou-se sua importância na instituição. Como esta modalidade de aperfeiçoamento leva à ascensão na carreira docente, por inferência, o componente *carreira* também pareceu ser, na percepção dos dirigentes, bem definido.

No caso da relação entre o componente carreira e o desempenho, há necessidade de alguns ajustes. Isto porque, segundo Grillo (1996), modelos ineficazes de avaliação de desempenho, ou até mesmo ausência de avaliação (caso específico dos não-docentes), influem negativamente na aferição da qualificação das pessoas, fundamental para progressão na carreira. Logo, percebe-se que, na medida em que o processo de avaliação de desempenho for sendo aperfeiçoado, o processo de ascensão na carreira poderá se tornar mais eficaz.

No que concerne ao componente participação, observou-se a existência de problemas que dificultam o alcance da qualidade. O primeiro entrave sugere que a atual estrutura da instituição transforma a tomada de decisão em um processo lento, de resto muito comum na burocracia pública. Fato comprovado ao se observar a descrição que alguns dirigentes fizeram do longo caminho a ser seguido para que decisões sejam tomadas.

Logo, percebe-se que muitos entraves existem no sentido de dificultar uma GQT nesta universidade. Porém, acredita-se na vontade de alguns dirigentes em buscar a qualidade.

7. Considerações finais

Constatou-se que a forma escolhida pela atual administração na busca da eficácia foi investir no seu pessoal, na expectativa de se aumentar a produtividade e satisfação.

No componente aperfeiçoamento, é importante apreciar as três modalidades investigadas (aperfeiçoamento para a carreira, para iniciação e para chefia).

No caso do aperfeiçoamento para a carreira, notou-se grande importância dedicada a esta modalidade. Esta afirmação deve-se à percepção da existência de alguns fatores. Entre eles a priorização dada a realização do doutorado logo após o mestrado.

Porém, observando-se o aperfeiçoamento para chefia e para iniciação, percebe-se que a intensidade da atenção dedicada a essas duas modalidades decresce. No aperfeiçoamento para chefia, por exemplo, observou-se estar havendo, por parte da DRH, mobilização para efetivar o Programa de Desenvolvimento dos Recursos Humanos.

Em conseqüência, constatou-se que, talvez por ser uma estrutura pouco flexível, ocasionando uma administração um pouco rígida, esta afeta diretamente o processo de comunicação da mesma. Informações distorcidas e divergentes foram detectadas na análise dos conteúdos.

Por outro lado, observou-se que ações da DRH referentes ao assunto pesquisado não são percebidas pelos dirigentes. Neste caso, constata-se que ou é devido ao processo falho de comunicação, ou é, conforme percepção da pesquisadora, devido ao fato de que, por não ser seu objetivo final similar aos da instituição (ensino, pesquisa e extensão), ações deste órgão não são consideradas como deveriam ser.

Desta forma, e por entender que a DRH tem como principal função a de promover a implementação de políticas de recursos humanos, observaram-se alguns entraves nos componentes pesquisados.

O aperfeiçoamento deixa a desejar no que se refere a sua aplicabilidade aos recém-admitidos, de um modo geral, bem como às chefias.

A carreira, no caso específico dos docentes, mesmo parecendo ser bem definida, sofre por não ter um instrumento de avaliação de desempenho eficaz, prejudicando a verificação da qualificação do docente.

O desempenho, na instituição, utiliza um instrumento que salienta o aspecto quantitativo em detrimento do qualitativo. Este fato leva-nos a crer que, mesmo sendo este instrumento considerado ideal quando se destina à promoção dos docentes na carreira, torna-se inadequado quando utilizado apenas para este fim.

Com relação à participação, percebeu-se a vontade de que ela fosse mais intensa. O que nos reporta novamente à questão da comunicação. Talvez, esta vontade da administração não seja informada eficazmente a todos.

Enfim, de acordo com o exposto, percebe-se que existe a necessidade de maior atenção, por parte dos dirigentes, para alguns pontos considerados estratégicos. O



GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL I COLÓQUIO INTERNACIONAL

25, 26 e 27 de outubro de 2000

Florianópolis, Santa Catarina - Brasil

aperfeiçoamento para recém admitidos e para chefia deve ser mais trabalhado. O instrumento de avaliação de desempenho parece não retratar a real necessidade da instituição e a participação dos docentes nas decisões administrativas acaba sendo prejudicada devido a uma rígida estrutura.

8. Bibliografia

BRUYNE, Paul de., HERMAN Jacques e SCHOUTHEETE Marc. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1982.

BÚRIGO, Carla Cristina D. **Qualidade de vida no trabalho**. Dilemas e perspectivas. Florianópolis: Editora Insular, 1997.

CAMPOS, Vicente F. **Qualidade total na educação**. Seminário para a alta administração da Secretaria de Estado da Educação de Minas Gerais. Belo Horizonte, mar., 1992.

COELHO, Maria Inês de Matos. **Padronização como elaboração participativa e crítica dos profissionais**. Conceitos básicos da gerência da qualidade total na educação. In: BARBOSA, Eduardo Fernandes et al. **Gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni/UFMG, 1993.

FREITAS, M. A., FERNANDES M.M.L., SILVEIRA H.N. Conceitos básicos da gerência da qualidade total na educação. In: BARBOSA, Eduardo Fernandes et al. **Gerência da qualidade total na educação**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1993. p. 1-29.

GRILLO, Antonio Niccoló. **Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias**. In: Liderança e administração na Universidade, Florianópolis: OEA - UFSC, 1986. p. 93-105.

_____. **Desenvolvimento de pessoal nas universidades**: em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Insular, 1996.

KOLB, A. David. **Psicologia de las organizaciones**: problemas contemporáneas. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1986.

LOBOS, Júlio. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1979.

LOMBARDI, Ulisses. Século XXI: uma luta pela qualidade total, relato de uma experiência. **Universidade: a busca da qualidade**. São Paulo: IBRAQS, v. 1, n. 3, p. 176 - 185, seção II - Excelência na educação, maio/jun., 1994.

LOPES, Tomás de Vilanova Monteiro. **Motivação no Trabalho**. Rio de Janeiro: FGV, 1988. 155p.

LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1977.

MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea**: a ciência e a arte de ser dirigente. Rio de Janeiro: Record, 1991, p. 202.



RUAS, Roberto. Gestão do trabalho, qualidade total e comprometimento no cenário da reestruturação. **São Paulo em Perspectiva**, São Paulo, v. 1, n. 11, p. 42-53, 1997.