

GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NOS POLOS DE APOIO PRESENCIAL DO CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

Jordana Maria Ramos Cardoso
Universidade Federal de Santa Catarina
jordana.cardoso.adm@gmail.com

Marcos Baptista Lopez Dalmau
Universidade Federal de Santa Catarina
marcos.dalmau@ufsc.br

Thiago Soares Nunes Universidade
Federal de Santa Catarina
adm.thiagosn@gmail.com

Mônica Ramos Carneiro
Instituto de Políticas Públicas
moni.carneiro@hotmail.com

RESUMO

A EaD necessita de uma abordagem profissional de gestão, não apenas em princípios pedagógicos ou de infraestrutura, mas também em relação aos recursos humanos. Neste sentido, o objetivo desta pesquisa é analisar o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial. A pesquisa caracterizou-se como: estudo de caso, descritiva, aplicada, bibliográfica, com uma abordagem quali-quantitativa. Foram aplicados questionários aos Coordenadores de Polo em 6 polos. Constatou-se que não há um constante treinamento e desenvolvimento dos trabalhadores, dificuldades em selecionar pessoas qualificadas para cargos, falta critérios mais específicos para avaliação de desempenho, e a remuneração é baixa em relação ao mercado de trabalho, e demais.

Palavras-chaves: gerenciamento de recursos humanos; polo; coordenador de polo; administração pública; UFSC.

HUMAN RESOURCES MANAGING IN SUPPORT POLES OF PRESENCIAL GRADUATION COURSE IN PUBLIC ADMINISTRATION AT THE FEDERAL UNIVERSITY OF SANTA CATARINA

ABSTRACT

The DE needs a professional management approach, in not only pedagogical or infrastructure principles, but also in relation to human resources. In this sense, the objective of this research is to analyze the management of human resources in support poles. The research was characterized as: case study, descriptive, applied, bibliographic, with qualitative and quantitative approach. Questionnaires were applied to the 6 Coordinators of Polo of the 6 poles. It was found that there isn't a constant training and development of employees, difficulties in selecting qualified people for positions, lacking more specific criteria for performance evaluation, and remuneration is low compared to the labor market, and more.

Keywords: human resource management; pole; pole coordinator; public administration; UFSC.

INTRODUÇÃO

Atualmente a área de Gestão de Recursos Humanos não é mais sinônimo de controle, tarefa e obediência. Esta área passou da visão tecnicista para uma abordagem voltada para o indivíduo, suas necessidades, expectativas e potenciais. As pessoas dependem das organizações que trabalham para atingir os seus objetivos individuais e estas necessitam dos indivíduos para alcançar as suas metas e missões e, nesse sentido, o colaborador tem se tornado cada vez mais participativo nas decisões empresariais.

Em decorrência disso, as práticas em recursos humanos devem ser repensadas com o intuito de promover a excelência das relações de trabalho. Não se pode desperdiçar tempo apenas com as técnicas ou preocupar-se exclusivamente com as “formas”. Deve-se discutir caminhos maduros de aprendizado e aprimoramento e, acima de tudo, qual o destino a ser dado aos funcionários.

Nesta perspectiva, tratando-se de educação a distância, as pesquisas desenvolvidas nos últimos anos apontam para uma correlação entre qualidade do processo educacional e o desempenho dos seus gestores e afirmam que diversos esforços são necessários a fim de evitar erros e garantir a gestão bem sucedida de projetos em EaD. Para isto, são fundamentais ações de investigação, planejamento, gerenciamento e controle dos agentes envolvidos, focadas não apenas nos princípios pedagógicos ou de infraestrutura, mas também nos recursos humanos de forma a alcançar uma mudança benéfica definida por metas quantitativas e qualitativas.

Trabalhar com pessoas pressupõe conhecer o comportamento humano e também os vários sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada, pois as habilidades, o conhecimento e as capacidades do colaborador são os recursos mais distintivos e renováveis nos quais uma empresa pode se basear e o seu gerenciamento estratégico faz-se importante.

O presente trabalho teve como objetivo analisar o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial que ofertam o curso de graduação em Administração Pública, na modalidade a distância, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

De acordo com o art. 2º, § 1º do Decreto 5.800/06 (BRASIL, 2006), o polo de apoio presencial caracteriza-se como uma unidade operacional para o desenvolvimento descentralizado de atividades pedagógicas e administrativas relativas aos cursos e programas ofertados a distância pelas instituições públicas de ensino superior. Nestas condições, estão interligados à Instituição de Ensino Superior que os abriga e pelos quais responde e deverão dispor de infraestrutura e recursos humanos às fases presenciais dos cursos e programas.

GERENCIAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NA EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA

A educação a distância, como modalidade de ensino, tende de a se tornar cada vez mais um elemento regular dos sistemas educativos, necessário não apenas para atender a demandas e/ou grupo específicos, mas assumindo funções de crescente importância, especialmente no ensino pós-secundário, ou seja, na educação da população adulta, o que inclui o ensino superior regular e toda a grande e variada demanda de formação contínua gerada. (BELLONI, 2006).

Para atingir a sua finalidade, a EaD conta com vários elementos essenciais para o processo de ensino-aprendizagem, tais como: docente, tutor presencial e a distância, supervisor de tutores, coordenador de polo, secretaria, designers gráficos, e em especial,

o polo de apoio presencial. Não obstante, a CAPES/UAB estipula um número mínimo de componentes para se compor um polo de apoio presencial: Coordenador de Polo; Secretária(o) ou Apoio Administrativo; Técnico(s) de informática; Biblioteconomista ou Auxiliar de Biblioteca; Técnico(s) para laboratório pedagógico (se for o caso); Pessoal de segurança; e Pessoal de manutenção e limpeza (BRASIL, [s.d.]).

Um polo de apoio presencial pode ser entendido como “local de encontro” onde acontecem os momentos presenciais, o acompanhamento e a orientação para os estudos, as práticas laboratoriais e as avaliações presenciais. O objetivo dos polos é oferecer um espaço físico de suporte aos alunos da sua região, mantendo as instalações físicas necessárias para atendê-los em questões tecnológicas, de laboratório, de biblioteca, entre outras. O êxito do sistema, indubitavelmente, depende de seu bom funcionamento, que garanta uma estrutura administrativa e pedagógica adequada para atendimento e, fundamentalmente, gestores capacitados. Barros e Aragão (2006) destacam que o profissional em EaD precisar ser um articulador de pessoas e projetos, reflexões e concepções, no sentido de atender a todas as necessidades do sistema e buscar uma fusão de saberes em uma direção única: atender o estudante, estar próximo dele, ainda que fisicamente em espaços diferentes. Nesta perspectiva o Coordenador de Polo é o principal responsável pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade operacional. Não obstante, ele é o gestor da área de recursos humanos, a qual tem como uma de suas funções o desenvolvimento dos indivíduos.

Corroborando com a afirmação, Girardi (2009) descreve que a gestão de pessoas cumpre função estratégica nas instituições que reconhecem o indivíduo como diferencial competitivo, investindo no conhecimento e no desenvolvimento dos seus profissionais. Atua em sintonia com a estratégia organizacional preocupada em prover talentos humanos, capacitá-los recompensá-los e mantê-los comprometidos com o objetivo da empresa de forma a assegurar a produtividade e o comprometimento dos indivíduos.

Na gestão de pessoas é importante conquistar a confiança dos colaboradores, buscar solução de problemas, prestar assessoria, consultoria, formular, implementar políticas de recursos humanos em prol da equipe, visando a inovação e a criatividade (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). A participação das pessoas no processo decisório institucional aumenta as chances de que as organizações consigam atingir seus objetivos e metas com excelência.

Consoante Davel e Vergara (2001), as pessoas não fazem somente parte da vida produtiva das organizações. Elas constituem o princípio essencial de sua dinâmica, conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que podem levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com os clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral.

Dentre as atividades desenvolvidas pela área de Recursos Humanos ou de Gestão de Pessoas, enfatizaremos neste trabalho algumas atividades desenvolvidas pelo Coordenador de Polo: recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, remuneração e recompensas de incentivo. Mais especificamente como ocorre o processo de gerenciamento feito pelo Coordenador de Polo em relação a estas atividades. Uma vez que, o sucesso ou fracasso de uma instituição depende, entre outros fatores, da sensibilidade e habilidades das pessoas que ocupam cargos de comando em reconhecer e incentivar o desenvolvimento de sua equipe no conjunto de conhecimentos, habilidades e competências necessárias para que sejam atingidos os objetivos traçados pela instituição. Logo, na seção de interpretação análise dos dados, apresentaremos sobre as atribuições do Coordenador de Polo e também os processos de gerenciamento de

recursos humanos por ele executadas, desta forma, teremos um panorama geral de como ocorre este gerenciamento nos seis polos de apoio presencial analisados.

MÉTODO

A presente pesquisa foi classificada como descritiva, aplicada, estudo de caso, bibliográfica, com uma abordagem qualitativa e quantitativa. O *locus* da pesquisa foram o seis polos de apoio presencial do Curso de Graduação em Administração Pública na modalidade a distância do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina. E as unidades de análise foram os Coordenadores de Polo das cidades de Araranguá, Chapecó, Florianópolis, Joinville, Lages e Tubarão.

Em relação aos procedimentos para a coleta de dados, foram aplicados dois questionários para os 6 Coordenadores de Polo. O primeiro questionário compreendeu questões sobre a titulação acadêmica, experiência administrativa, e sobre as suas atribuições/atividades. Posteriormente, aplicou-se o segundo questionário que continha questões sobre o gerenciamento de recursos humanos, abarcando os temas: Recrutamento e Seleção, Treinamento e Desenvolvimento, Avaliação de Desempenho, Remuneração e Recompensas de Incentivo. Para a análise e interpretação dos dados, utilizou-se software estatístico para a análise das informações quantitativas - análise estatística descritiva, e por sua vez, para as questões abertas foi utilizado a análise de conteúdo.

ANALISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Desde 1995, a UFSC vem oferecendo cursos que beneficiam diversos profissionais atuantes em todo o país, por meio da educação a distância. O Ministério da Educação, com objetivo de ampliar o acesso ao ensino superior, lançou a Universidade Aberta do Brasil e a UFSC, a fim de atender as necessidades das empresas estatais em termos de qualificação dos servidores públicos, sobretudo, contribuir com o processo de desenvolvimento socioeconômico do país. Em 2010, como reafirmação do caráter estratégico da UAB, do desenvolvimento científico e da inovação tecnológica para o crescimento sustentado do país, surgiu o Programa Nacional de Formação em Administração Pública (PNAP). O PNAP surgiu como uma continuidade do curso de Bacharelado em Administração na modalidade a distância, visando o aproveitamento tanto do alto investimento financeiro, como da experiência adquirida na oferta do curso.

O Coordenador de Polo é um professor da rede pública municipal e o principal responsável pela gestão operacional do local, o qual deve estruturar e coordenar as ações de implementação e manutenção das atividades, dos recursos humanos, tecnológicos e didáticos, em comum acordo com as universidades atuantes no local, bem como fornece outras informações ou documentos. Em relação à sua formação acadêmica, 1 coordenador de polo possui graduação em Letras-Português e 5 em Pedagogia, sendo que um deles, além de Pedagogia, é graduado também em Geografia, Ciências Biológicas e Terapia Ocupacional. Em relação a pós-graduação, 5 realizaram curso de especialização (dentre os cursos mencionados, estão o de Supervisão e Administração Escolar, Educação Infantil, Gestão Escolar), e destes, 2 possuem mestrado.

Quando interrogados sobre a experiência prática em gestão de recursos humanos antes de assumirem o cargo de coordenador de polo, todos responderam que já possuíam por terem desenvolvido atividades de gestão dentro de escolas e também no próprio município, na Secretaria de Educação.

Sobre as atribuições gerais do Coordenador de Polo definidas na Resolução CD/FNDE nº 26, de 5 de junho de 2009 (BRASIL, 2009), a qual estabelece o pagamento

de bolsa ao beneficiário, concedida de acordo com a função a ser desenvolvida no Sistema UAB, foi questionado com que frequência o coordenador de polo executa cada atribuição. O quadro a seguir apresenta as atribuições do Coordenador de Polo e a frequência (nunca, raramente, de vez em quando, muitas vezes, sempre) de resposta.

Quadro 1 – Frequências das atribuições dos Coordenadores de Polo

ATIVIDADES DESENVOLVIDAS	FREQUÊNCIA
Acompanha e coordena as atividades docentes, discentes e administrativas do polo de apoio presencial	100% Sempre
Garante às atividades da UAB a prioridade de uso da infraestrutura do polo de apoio presencial	100% Sempre
Participa das atividades de capacitação e atualização	16,7% Muitas vezes 83,3% Sempre
Elabora e encaminha à DED/CAPES relatório semestral das atividades realizadas no polo, ou quando solicitado	16,7% Nunca 83,3% Sempre
Elabora e encaminha à coordenação do curso o relatório de frequência e desempenho dos tutores e técnicos atuantes no polo	16,7% Muitas vezes 83,3% Sempre
Acompanha as atividades de ensino, presenciais e a distância	83,3% Muitas vezes 16,7% Sempre
Acompanha e gerencia o recebimento de materiais no polo e a entrega dos materiais didáticos aos alunos	33,3% Muitas vezes 66,7% Sempre
Zela pela a infraestrutura do polo	100% Sempre
Relata os problemas enfrentados pelos alunos ao coordenador do curso	16,7% Muitas vezes 83,3% Sempre
Articula, junto às IPES presentes no polo de apoio presencial, a distribuição e o uso das instalações do polo para a realização das atividades dos diversos cursos	100% Sempre
Organiza, junto com as IPES presentes no polo, o calendário acadêmico e administrativo que regulamenta as atividades dos alunos naquelas instalações	16,7% Raramente 83,3% Sempre
Articula-se com o mantenedor do polo com o objetivo de prover as necessidades materiais, de pessoal e de ampliação do polo	33,3% Muitas vezes 66,7% Sempre
Recebe e presta informações aos avaliadores externos do MEC	16,7% Nunca 33,3% Muitas vezes 50,0% Sempre

Fonte: elaborado pelos autores (2014)

Sobre as atribuições gerais do Coordenador de Polo, observa-se que as funções são executadas, todavia, um dos Coordenadores de Polo mencionou que nunca elabora e encaminha à Diretoria de Educação a Distância (DED) da CAPES o relatório semestral das atividades realizadas no polo, ou quando solicitado e que não recebe e não presta informações aos avaliadores externos do MEC. Isto se explica pelo fato do termo de compromisso e o acordo de cooperação técnica ser firmado somente entre a Secretaria de Educação do Município e a UFSC, sem a parceira da UAB/CAPES, o que implica em custos de financiamento feito pela própria instituição.

Outro ponto relevante mencionado por um dos Coordenadores de Polo é que raramente organiza, junto com as Instituições Públicas de Ensino Superior (IPES) presentes no polo, o calendário acadêmico e administrativo que regulamenta as atividades dos alunos naquelas instalações, pois o espaço físico disponível no local é suficiente para o andamento simultâneo de várias atividades, tais como grupos de estudo, provas, videoconferência, aula presencial, etc. Adicionalmente, os Coordenadores de Polo mencionaram que desenvolvem atendimento ao público, organização de eventos no polo,

compra de materiais, serviços postais, agendamento e acompanhamento de capacitações realizadas pela Secretaria Municipal de Educação.

Segundo a Secretaria de Educação a Distância (BRASIL, 2007), o coordenador polo é o principal responsável pelo bom funcionamento dos processos administrativos e pedagógicos que se desenvolvem na unidade, especialmente, no que se refere às atividades de tutoria presencial. Com base nisso, esta seção trata de analisar o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial que ofertam o Curso de Bacharelado em Administração Pública na modalidade a distância da UFSC.

Recrutamento e seleção

Com o objetivo de compreender como é feito o Recrutamento e a Seleção dos recursos humanos nos polos foi questionado aos Coordenadores de Polo como são realizados estes processos que, apesar de serem etapas distintas, fazem parte do mesmo sistema. Neste quesito, constatou-se que nos polos estudados, o recrutamento é interno e que a escolha dos candidatos para os cargos de Auxiliar para secretaria, de Bibliotecária e de Técnico em informática são feitas pelo mantenedor do polo (município), onde a Secretaria Municipal de Educação faz a escolha após a análise curricular, considerando os conhecimentos básicos para a função. Somente no Polo de Florianópolis, o Técnico em informática é recrutado e selecionado por uma empresa terceirizada.

Apesar da seleção da Auxiliar para secretaria ser baseada na experiência, foi mencionado que, *“normalmente, é admitido um professor em caráter temporário (ACT’s) ou efetivo que, por alguma razão política ou pessoal, é cedido para a função o que considero um dos entraves da gestão em virtude da alta rotatividade”* (CP1).

Outro aspecto mencionado é referente aos meios de comunicação utilizados para captar os recursos humanos. Verificou-se que a Secretaria Municipal de Educação utiliza a intranet para divulgar as vagas existentes e realizar o processo seletivo.

Em relação ao recrutamento e a seleção dos Tutores presenciais, são feitos pelas Instituições Públicas de Ensino Superior que ofertam os cursos em EaD e, na UFSC, o recrutamento é externo, ficando sob responsabilidade da Supervisão de Tutoria Presencial, que elabora um edital público com as vagas existentes em cada polo, repassa ao Coordenador do Curso para verificação e concordância e, posteriormente, publica no site desta instituição. A Supervisão de Tutoria Presencial que é a ponte de ligação entre a UFSC e os polos, informa, via e-mail, sobre a abertura do edital solicitando aos Coordenadores de Polo que façam a divulgação do mesmo no município. Os interessados fazem suas inscrições on-line e aguardam a convocação para a entrevista. Vale ressaltar que, antes desta etapa, é feita a análise curricular do candidato, onde é considerado como pré-requisito básico ser graduado em Administração ou áreas afins, ter formação pós-graduada (ou estar vinculado a programa de pós-graduação) ou experiência mínima de 1 (um) ano no magistério do ensino básico ou superior. Além disso, são critérios de análise: participação em eventos, congressos e seminários; horários disponíveis de trabalho e; conhecimentos em informática. As entrevistas são feitas por Skype, devendo o candidato comparecer ao polo na data e hora marcada.

Quando questionados sobre as práticas usadas pela UFSC para atrair os candidatos às vagas, alguns Coordenadores de Polo julgaram *“pouco eficientes”* (CP3) com o argumento de que a divulgação não alcança o público desejado e, nesta ocasião, sugeriram o uso de mídias locais, jornais, TV e rádio com o objetivo de abarcar o maior número de pessoas. Outros, afirmaram que as práticas usadas pela UFSC são *“eficazes, adequadas, claras e criteriosas”* (CP1).

Quanto ao método de seleção utilizado pela UFSC, os Coordenadores de Polo mencionaram que é objetivo, porém destacaram a importância de aplicar um questionário com o intuito de aferir as capacidades do candidato à função, a fim de identificar àquele que melhor se encaixe nas exigências do cargo a ser ocupado.

Referente às competências do tutor presencial, os Coordenadores de Polo salientaram que apresentam habilidade e atitude, mas muitos não possuem conhecimento de conteúdo em virtude de sua escolaridade. Diante disso, apontaram que *“ter aptidão somente em práticas comportamentais não é essencial, sendo preciso também o conhecimento em Administração”* (CP3).

Como vantagens da metodologia de recrutamento e seleção usada pela UFSC, foram indicadas pelos Coordenadores de Polo o cumprimento dos prazos definidos em edital, a ajuda mútua entre a UFSC e o polo em busca de candidatos e a ausência de interferência política do mantenedor (município). Como desvantagem, citaram a falta de um teste ou prova de conhecimentos técnicos.

Foi perguntando aos Coordenadores de Polo quais os fatores externos que influenciam diretamente no processo de seleção dos recursos humanos. Em relação à Auxiliar para secretaria foram destacados: indisponibilidade de horário (inclusive para trabalhar aos sábados), a falta de conhecimento das tecnologias, e a falta de formação na área. No que diz respeito à Bibliotecária, apontaram a ausência de qualificação específica para a função. Já relativo ao Técnico em informática afirmaram que a remuneração baixa é um dos pontos que mais influenciam no processo de seleção dos recursos humanos, visto que *“o mantenedor não contrata um profissional com titulação devido ao piso salarial ser alto e, sim, um estagiário sem a qualificação exigida para o bom desempenho da função”* (CP5).

No âmbito de sua gestão, os Coordenadores de Polo declararam que o maior obstáculo encontrado no processo de recrutamento e seleção dos recursos humanos é o fato de ser realizado pelo mantenedor (município) do polo, pois *“recebem para trabalhar pessoas sem o perfil e a qualificação necessária para a função. Como gestora, é preciso ser criativa e ter atitude para qualificar essas pessoas e fazer com que consigam desempenhar a função para a qual foram designadas. Penso que é mais um desafio do que um obstáculo, porque é um trabalho de construção do servidor, em se tratando de pessoal técnico, administrativo, tutores e apoio. As pessoas chegam com muitos vícios, cabendo ao coordenador utilizar-se de sua habilidade gerencial para desfazer ou minimizar estes vícios”* (CP6). Como forma de melhorar estes processos, os Coordenadores de Polo citaram a importância do desvencilhamento político, de oferecer recompensas de incentivo aos colaboradores e do envolvimento direto da coordenação de polo no recrutamento e na seleção das pessoas.

Treinamento e desenvolvimento

O treinamento é a ação de preparar uma pessoa para o exercício de sua função e o desenvolvimento é algo voltado para o futuro, para a carreira profissional. Com base nisso, foi perguntado aos Coordenadores de Polo se, após o processo seletivo, a pessoa é preparada para ocupação do cargo e responderam que não há uma capacitação formal. São repassadas as orientações sobre a rotina de trabalho e os procedimentos para o desenvolvimento das atividades. Relativo aos tutores presenciais, as IPES oferecem treinamento uma vez ao ano, onde os mesmos participam de um ciclo de palestras e práticas laboratoriais e, no dia-a-dia, as ações a serem desenvolvidas são repassadas pela Supervisão de Tutoria Presencial, via e-mail ou por telefone.

Questionados sobre o levantamento de necessidades de treinamento e desenvolvimento dos recursos humanos, os Coordenadores de Polo informaram que não é realizado de forma sistemática, mas de acordo com as demandas do curso e as necessidades específicas de cada profissional. Uma vez detectadas tais demandas e necessidades, são feitas reuniões onde os colaboradores são instruídos e orientados pelos próprios Coordenadores de Polo ou, no caso dos tutores presenciais, pelas IPES.

Relativo à avaliação de resultados do treinamento (reuniões), os Coordenadores de Polo disseram que é feita por meio do diálogo, a partir da observação do comportamento da pessoa, do seu desempenho diário. É verificado “*o resultado na prática, na mudança de atitude do indivíduo, no seu grau de envolvimento e comprometimento com o trabalho e na satisfação dos clientes*” (CP2). Todavia, não há registro uma avaliação formal.

Dentre as dificuldades reportadas pelos Coordenadores de Polo para realização de um treinamento e desenvolvimento estruturado, encontram-se a falta de autonomia, escassez de recursos financeiros e a sobrecarga de afazeres no polo. Neste contexto, os Coordenadores de Polo frisaram que as Instituições Públicas de Ensino Superior poderiam subsidiar pessoas e materiais para a capacitação da equipe no polo e, por conseguinte, contribuir com a melhoria dos serviços prestados.

Avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é uma ferramenta de estimativa de aproveitamento do potencial individual no trabalho e dos resultados a serem alcançados. Neste sentido, foi questionado aos Coordenadores de Polo se é realizada uma avaliação do desempenho do colaborador e, neste aspecto, mencionaram que não existe um instrumento formal para isto, o que, segundo Girardi e Dalmau (2009) acarreta a perda de tempo, credibilidade, conflitos, fazendo com que todo o trabalho seja colocado em risco.

Quando interrogados se é fornecido *feedback* constante às pessoas, com o intuito de orientá-los em relação ao desenvolvimento de seu trabalho, os Coordenadores de Polo afirmaram que é dado de maneira verbal ou escrita (por e-mail), individualmente, ou em situações coletivas, nas reuniões onde é repassado o “parecer” a todos. Adicionalmente, mencionaram também que não há um cadastro de informações gerenciais onde é registrado o resultado do desempenho do funcionário.

Referente às dificuldades do processo de avaliação de desempenho, os Coordenadores de Polo destacaram a “*falta de critérios avaliativos tanto do mantenedor quanto das IPES*” (CP4). Ligado a isto, Lacombe e Heilborn (2003) expõem que os critérios de avaliação apoiam-se em parâmetros quantitativos e qualitativos e quando a avaliação é destinada ao nível operacional, o foco deve estar na verificação da quantidade do trabalho produzido, na sua qualidade e no relacionamento com as pessoas. Com relação ao nível intermediário, a melhor forma de avaliar o desempenho é averiguar o cumprimento das metas. Para o pessoal da administração superior, a avaliação de desempenho tende a ser menos estruturada e é baseada nos resultados alcançados.

Portanto, como forma de melhorar a avaliação de desempenho dos recursos humanos, os Coordenadores de Polo salientaram a necessidade de “*criar ferramentas unificadas de avaliação*” (CP6) de forma que possam discutir os pontos fortes e fracos dos funcionários, eliminar qualquer problema potencial e estabelecer novas metas de modo a atingir um alto desempenho.

Remuneração e recompensas de incentivo

Recompensa é a retribuição, prêmio ou reconhecimento pelos serviços de alguém. Os processos de recompensar as pessoas constituem os elementos fundamentais para o incentivo e a motivação dos funcionários da organização e podem ser financeiras e não-financeiras. Sobre este quesito, alguns Coordenadores de Polo citaram que não trabalham com sistemas de recompensa de incentivo e outros declararam que em termos não-financeiros *“é feito elogio, é realizado jantar de aniversário, é entregue lembranças em datas comemorativas, é dada folga ao trabalhador, etc.”* (CP1). Para Bohlander, Snell e Sherman (2005) as recompensas não financeiras incluem programas de reconhecimento do empregado, atividades gratificantes, horários flexíveis para satisfazer as necessidades pessoais, entre outros.

Sobre a remuneração, foi perguntado se o valor da bolsa do tutor presencial é motivador para o desempenho das tarefas e os Coordenadores de Polo enfatizaram que *“não, pois as atividades que desenvolvem exigem responsabilidade, comprometimento e qualificação, uma vez que é exigida formação pós-graduação ou experiência docente. Além disso, para a carga horária de 20 horas semanais o valor é considerado baixo no mercado de trabalho”* (CP4). Já em relação aos demais recursos humanos, os Coordenadores de Polo apontaram que em razão de serem cedidos pela Secretaria Municipal de Educação a remuneração é baseada no Plano de Cargos e Salários alinhado ao piso nacional e, por isso, constitui-se um fator motivador.

Os Coordenadores de Polo foram interrogados se oferecem algum tipo de incentivo aos colaboradores que mais se esforçam e apresentam melhor desempenho e, quanto a isto, informaram que o reconhecimento é através de elogio. O problema que mais dificulta a gestão em termos de remuneração está relacionado ao atraso no pagamento das bolsas dos tutores presenciais. Relativo aos demais funcionários, é a falta de incentivo financeiro (hora-extra) para realizar trabalhos nos finais de semana. No que tange às melhorias da remuneração e das recompensas de incentivo, os Coordenadores de Polo reclamaram um reajuste no valor da bolsa e uma mudança na política de pagamento definida pela CAPES/UAB.

CONSIDERAÇÕES

A pesquisa teve como objetivo analisar o gerenciamento de recursos humanos nos polos de apoio presencial que ofertam o curso de graduação em Administração Pública, na modalidade a distância, da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Para tanto, foi aplicado questionários aos 6 Coordenadores de Polo, que responderam aos questionamentos sobre suas atribuições e sobre recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, avaliação de desempenho, e remuneração e recompensas de incentivo.

Sobre o processo de recrutamento e seleção, os coordenadores de polo mencionaram como desvantagens, o fato das pessoas selecionadas, geralmente, não terem o conhecimento necessário para assumir o cargo; a restrição para trabalhar no período noturno e aos sábados, principalmente, os funcionários provenientes do mantenedor (município) e; a falta de habilidade com as tecnologias. Como vantagem, foi citado o desvinculamento político na escolha dos tutores presenciais.

Após admissão, para a execução imediata da tarefa organizacional, o novo colaborador deve ser treinado para a função, todavia, constatou-se que no polo não há uma capacitação formal, são apenas dadas orientações sobre a rotina de trabalho e os procedimentos para a realização das atividades. Comprovou-se também que as necessidades de treinamento e desenvolvimento não são levantadas continuamente junto

aos funcionários, somente quando há demanda por parte dos cursos ou carência específica de algum profissional.

Nos polos pesquisados, não há um instrumento formal para verificar a atuação da força de trabalho na produção de resultados. A avaliação do desempenho é feita de maneira verbal (pessoalmente) ou escrita (por e-mail), mas não há um cadastro das informações gerenciais com a estimativa de aproveitamento do potencial individual das pessoas no trabalho. Nesse sentido, verificou-se que a gestão do desempenho humano caracteriza-se pela interação entre gestor e colaborador que juntos avaliam a qualidade da contribuição que tem sido oferecida à organização e identificam as causas dos eventuais problemas e deficiências, determinando-se meios eficazes para superá-las.

No tocante às recompensas de incentivo, observou-se que não há um sistema baseado no fator financeiro, porém, os funcionários que mais se esforçam e apresentam melhor desempenho são reconhecidos pelo seu valor, por meio de elogios e de manifestações em datas comemorativas, como o aniversário. Além disso, como recompensa não financeira, os colaboradores têm horários flexíveis para satisfazer as necessidades pessoais.

REFERENCIAS

BARROS, D. F.; ARAGÃO, R. M. R. **Coordenação de cursos superiores: novas competências e habilidades**. São Bernardo do Campo: Editora da Universidade Metodista de São Paulo, 2006.

BELLONI, M. L. **Educação a distância**. 4 ed. Campinas: Autores Associados, 2006.

BOHLANDER, G.; SNELL, S. A.; SHERMAN, A. **Administração de recursos humanos**. São Paulo (SP): Thomson, 2005.

BRASIL. CAPES/UAB. **O polo de apoio presencial**. [s.d]. Disponível em: <http://www.uab.capes.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=17:modelo-de-polo-de-apoio-presencial-&catid=10:polos&Itemid=31>. Acesso em: 28 abr. 2014.

BRASIL. Decreto n. 5.800, de 8 de junho de 2006. Dispõe sobre o Sistema Universidade Aberta do Brasil – UAB. **Presidência da República**. Brasília, 8 jun. 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5800.htm>. Acesso em: 30 abr. 2014.

BRASIL. MEC. **Referenciais de Qualidade para a Educação Superior a Distância**. Brasília: SEED-MEC, 2007. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/seed/arquivos/pdf/legislacao/refead1.pdf>>. Acesso em: 5 nov. 2013.

BRASIL. MEC. **Resolução CD/FNDE n. 26, de 5 de junho de 2009**. Estabelece orientações e diretrizes para o pagamento de bolsas de estudo e de pesquisa a participantes da preparação e execução dos cursos dos programas de formação superior, inicial e continuada no âmbito do Sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB), vinculado à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), a serem pagas pelo FNDE a partir do exercício de 2009. Brasília: MEC-FNDE, 2009. Disponível em: <

http://uab.capes.gov.br/images/stories/downloads/legislacao/resolucao_fnde_n26.pdf>.

Acesso em: 7 nov. 2013.

DAVEL, E.; VERGARA, S. **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2001.

GIRARDI, D. M. **O compartilhamento dos processos de recursos humanos**: uma contribuição para a gestão do conhecimento organizacional. 2009. 184 fs. Tese (Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2009.

GIRARDI, D. M.; DALMAU, M. B. L. **Gestão de pessoas**. Departamento de Ciências da Administração. Florianópolis: UFSC, 2009.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo (SP): Saraiva, 2003.