

**Desafios da Gestão Universitária no Século XXI**

Mar del Plata – Argentina

2, 3 e 4 de dezembro de 2015

ISBN: 978-85-68618-01-1

**EVOLUÇÃO DA GESTÃO DE PESSOAS EM UMA UNIVERSIDADE ESTADUAL  
MULTICAMPI**

**ADRIANA ROCHAS DE CARVALHO FRUGULI MOREIRA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL - UEMS  
[adriana@uems.br](mailto:adriana@uems.br)

**ELEUZA FERREIRA LIMA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL - UEMS  
[eleuza@uems.br](mailto:eleuza@uems.br)

**NAURISTELA FERREIRA PANIAGO DAMASCENO**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
[auristela@uems.br](mailto:auristela@uems.br)

**VERA LUCIA LESCANO DE ALMEIDA**  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MATO GROSSO DO SUL  
[veralescano@uems.br](mailto:veralescano@uems.br)

**RESUMO**

O mundo do trabalho passa por mudanças rápidas e constantes que impelem as organizações a promoverem transformações na gestão, incluindo a gestão de pessoas. No setor público essas transformações também visam a melhoria dos serviços oferecidos à sociedade. Nas Universidades as novas exigências do mercado de trabalho são perceptíveis tanto na formação dos futuros profissionais como nos processos relacionados ao seu quadro de pessoal – principalmente técnicos e professores. Nessa conjuntura, o objetivo deste artigo é apresentar a evolução da gestão de pessoas na Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS). Trata-se de um estudo descritivo, fundamentado em uma revisão de literatura, em pesquisa documental – relatórios e projetos institucionais – e em relato de experiência de profissionais da instituição de ensino. Demonstrou-se que o fortalecimento da gestão de pessoas na UEMS possibilitou a migração de um modelo burocrático para uma atuação relacionada ao desenvolvimento dos servidores. Concluiu-se que apesar dos evidentes avanços ainda há vários desafios para que a gestão de pessoas possa desempenhar um papel estratégico no desenvolvimento da instituição e de seus servidores.

**Palavras-chave:** Gestão de pessoas. Universidade Estadual. Servidores públicos.

## INTRODUÇÃO

Pesquisas realizadas (LIMONGI-FRANÇA, 2009; RODRIGUES, 2000; SCHIKMANN, 2010) comprovam a importância da gestão de pessoas no mundo contemporâneo. A evolução desse estilo de gestão nas últimas décadas é factível, pois a associação positiva entre o investimento nas pessoas e a produtividade é aceita na maioria das organizações e constata-se demandas que há um tempo atrás não eram vistas como de sua responsabilidade. Gerir recurso humano era recrutar, treinar, supervisionar e pagar. Atualmente, é investir no ser humano, preocupar-se com as condições de trabalho, com o desenvolvimento do trabalhador, com sua segurança, saúde e qualidade de vida.

Para Rodrigues *et al.* (2014), a gestão moderna tem como foco o comportamento humano dando maior abertura aos funcionários aderindo um senso mais sociológico e vendo cada operário como um ser humano, e a gestão contemporânea adere novas tecnologias se colocando sempre à disposição de novas ideias, mudando totalmente a maneira de se administrar, pois a liderança passa a ser compartilhada fazendo uso de uma visão global e agregando valor à organização.

Contudo, a organização precisa se adaptar a esta nova realidade, ampliando o seu campo de atuação, inserindo no quadro de gestão de pessoas profissionais como médico, psicólogo, assistente social e outros que auxiliam no percurso para uma gestão mais humanizada que valorize o potencial do trabalhador, observando que ele, sua produção, sua saúde são suscetíveis às condições, à organização e às relações de trabalho.

Isso evidencia a importância de aspectos como a subjetividade e a constituição de identidade dos trabalhadores, de forma que passa a ser relevante pensar nas relações que se originam do trabalho, em como as instituições se estruturam e se organizam, na divisão, no tipo de contrato, nas condições e no significado do trabalho, nas relações subjetivas que se estabelecem entre o trabalhador e sua atividade e nos efeitos do trabalho sobre a saúde física e mental dos trabalhadores (LANCMAN; GHIRARDI, 2002).

Nas instituições públicas a gestão de pessoas também desempenha papel singular na modernização do Estado, na implementação de políticas públicas e no atendimento às demandas da sociedade. Entretanto, na busca por mais efetividade, muitas vezes são importadas tecnologias gerenciais do setor privado, sem uma análise aprofundada de sua compatibilidade com as características próprias do setor público (SIQUEIRA; MENDES, 2009).

Refletindo sobre as características das instituições públicas, as universidades públicas brasileiras, embora consideradas como centros de excelência e saber apresentam algumas deficiências associadas à ausência de diretrizes inovadoras na formulação de políticas de recursos humanos (RH) em decorrência das especificidades e da elevada complexidade das universidades (GRILLO, 1987).

Nesse contexto a Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS) não representa uma exceção. Muito embora possam ser constatados avanços e investimentos neste setor ao longo do tempo, nota-se insuficiência de uma estratégia organizacional voltada à modernização de sua administração e ao desenvolvimento profissional de seu corpo técnico-administrativo.

Assim, o objetivo deste trabalho é apresentar a evolução da gestão de pessoas na UEMS. Para isso utilizou-se uma abordagem descritiva, fundamentada em uma revisão de literatura, em pesquisa documental – relatórios e projetos institucionais – e em relato de experiência de profissionais da Universidade.

### 1. APRESENTAÇÃO DA UEMS

A Fundação Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul (UEMS), criada pela Constituição Estadual de 1979 e instituída pela Lei nº 1.461, de 20 de dezembro de 1993, com sede e foro na cidade de Dourados, Estado de Mato Grosso do Sul é uma instituição estadual de natureza funcional pública, gozando de autonomia didático-científica, disciplinar, administrativa, financeira e patrimonial, regendo-se por Estatuto e Regimento Geral próprios.

Ao longo dos anos a UEMS tornou-se um importante mecanismo de desenvolvimento e inclusão social. Rompendo paradigmas, ousou criar e incrementar instrumentos que viabilizaram a consolidação de um novo cenário para a Educação, lançou e efetivou empreendimentos no campo do ensino, pesquisa e extensão, numa coordenação de ações que inegavelmente a configuram como Instituição de Ensino Superior geradora da ciência e do saber, um dos polos irradiadores da sustentabilidade do desenvolvimento de Mato Grosso do Sul.

Para atender as necessidades de formação acadêmica e racionalizar recursos públicos, evitar a duplicação de funções, cargos e demais estruturas administrativas e fragmentação das ações institucionais, a UEMS adotou três estratégias diferenciadas: rotatividade dos cursos permanentes em sua oferta e temporários em sua localização - criação de unidades universitárias em substituição ao modelo de campus e estrutura centrada em coordenações de cursos. Esse modelo de instituição descentralizada permitiu que milhares de alunos realizassem o sonho de fazer um curso superior.

A UEMS foi implantada em 15 municípios do Estado com cursos presenciais e atualmente, em seis outros municípios atuando como Polos de Educação a Distância (EAD), conforme ilustrado na Figura 1.

Figura 1 - Localização das Unidades Universitárias da UEMS.



Fonte: PDI 2014-2018

Para melhor atender a sua clientela, a UEMS procurou consolidar o quadro de servidores da Universidade a partir do primeiro concurso em 1998 assumindo novos desafios e ficando cada vez mais próxima da comunidade.

Em 2002, ao discutir o futuro da Instituição e a elaboração do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para o quinquênio 2002 a 2007, percebeu-se a necessidade da implantação de um novo modelo, com base no entendimento de que a rotatividade já havia cumprido sua função emergencial. Naquele momento, impôs-se como alternativa mais funcional e eficiente a fixação e o fortalecimento dos cursos de graduação, visando a verticalização do ensino para a pós-graduação. Assim, as Unidades que concentravam condições para esse fim, conforme critérios preestabelecidos, definiriam sua vocação regional e concentrariam esforços no desenvolvimento e solidificação de cursos de graduação, ações de extensão, grupos de pesquisa, estrutura física e pedagógica adequada, instalações, tecnologia e RH qualificados, comprometidos em produzir e disseminar conhecimentos de determinada área.

Administrativamente e sob o ponto de vista das condições de trabalho houve inúmeras vantagens: os cursos passaram a ser de oferta permanente, em substituição ao sistema de rotatividade, com lotação dos professores e concursos públicos regionalizados. A extinção da rotatividade e a consequente fixação do professor em unidades específicas possibilitaram maior presença destes na Unidade, promovendo ações que envolvem o ensino, conduzem à pesquisa e se revertem na extensão e benefícios à comunidade.

A UEMS se diferencia de outras universidades brasileiras por sua proposta de atendimento às deficiências dos ensinos fundamental e médio, assim como pela expansão e interiorização do ensino superior, possibilitando aos jovens e adultos egressos de escolas públicas, o acesso e a permanência nos cursos superiores. Nessa perspectiva foram criadas por meio de leis estaduais as cotas para negros e indígenas, consideradas políticas de Ação Afirmativa (AA), medidas compensatórias que tem como objetivo principal reparar as desigualdades constatadas ao longo da história do Brasil e acelerar a inserção de negros e indígenas na educação superior, ou seja, são políticas de inclusão. A Lei nº. 2.589, de 26/12/2002, dispõe sobre a reserva de 10% de vagas para indígenas e a Lei nº. 2.605, de

06/01/2003 dispõe sobre a reserva de 20% das vagas para negros, ambas definidas pelo Conselho Universitário (COUNI). A exigência de que faz jus a cota, apenas negros oriundos de escola pública ou bolsista de escola privada.

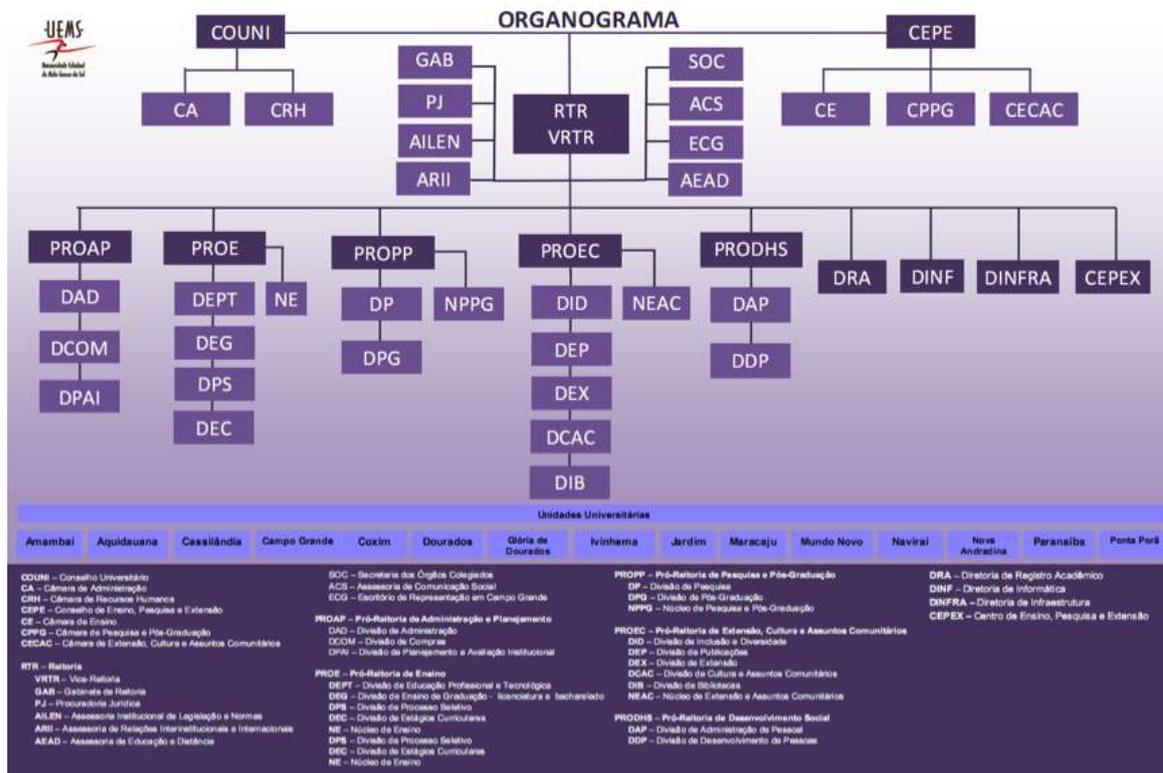
Em 2010 a UEMS aderiu em 100% ao Sistema Unificado de Seleção (SiSU/MEC), conservando as cotas, mas modificando a forma de seleção dos inscritos para 2011. Na cota para negros, vigorava a autodeclaração e assinatura de termo de responsabilidade sobre no ato de matrícula. Em 2013 para adequar-se ao processo de matrícula regido pelas normas do SISU, foram instituídas pelo COUNI em resolução própria a realização de bancas de avaliação fenotípica para os candidatos à cota para negros.

A UEMS desenvolve atividades relacionadas à pesquisa e à extensão, essenciais para a consolidação do “fazer universitário”, possui hoje 59 cursos de graduação, 13 cursos de especialização, 14 cursos de mestrado e 02 de doutorado em pleno funcionamento.

O resultado dessas políticas de Ação Afirmativa, 10 anos após sua implementação (2004 a 2014), pode ser constatado a partir dos seguintes dados: ingressaram 3071 negros e 856 indígenas, dos quais temos como egressos 637 negros e 93 indígenas, ressalvadas as devidas condições que envolvem o acesso e a permanência no ensino superior. Em relação as pessoas com deficiência, em 2014 a UEMS atendeu a 32 alunos matriculados em diferentes cursos, embora não possua nenhuma política específica de acesso para esse grupo. Com isso, a UEMS atende princípios e objetivos colocados desde sua criação, principalmente em relação a esses grupos, historicamente excluídos do processo de desenvolvimento e do acesso ao ensino superior, ou seja, grupos em situação de desigualdade social e econômica.

Para a gestão administrativa da UEMS, atualmente, apresenta-se o seguinte organograma, conforme a figura 2:

Figura 02: Organograma da UEMS (2014)



Fonte: PDI 2014-20128

Conforme a Figura 02 a Universidade Estadual possui cinco pró-reitorias: Pró-Reitoria de Administração e Planejamento; Pró-Reitoria de Ensino; Pró-Reitoria de Pesquisa e

Pós-Graduação; Pró-reitoria de Extensão e Assuntos Comunitários; Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social; e três diretorias: Diretoria de Registro Acadêmico; Diretoria de Infraestrutura; Diretoria de Informática; e os Centros de Ensino, Pesquisa e Extensão. Para atender o objetivo deste artigo apresentar-se-á detalhadamente, no próximo item, a função da Pró-Reitoria de Desenvolvimento Humano e Social e suas divisões, uma vez que nesta pró-reitoria são administradas todas as questões referentes a gestão de pessoas.

## **2. ÓRGÃOS ADMINISTRATIVOS DA PRODHS**

As mudanças econômicas e culturais bem como os avanços tecnológicos alteraram a organização e as condições de trabalho, afetando o ritmo de vida das pessoas e implicando na exigência de profissionais altamente qualificados e capazes de se adaptar rapidamente à essas mudanças (FACAS, 2009). Também nas instituições públicas a necessidade de modernização, flexibilização e inovação da gestão de pessoas se faz premente devido às mudanças ocorridas nos serviços prestados pelos servidores públicos e nas demandas da sociedade para que esses serviços sejam mais eficientes, acessíveis, confiáveis e produzam resultados concretos.

O percurso da gestão de pessoas na UEMS reflete esse contexto de transformações nas relações e na organização do trabalho no setor público. No momento de criação da Universidade as atividades de RH eram atribuição de uma Diretoria de Recursos Humanos (DRH), subordinada à Reitoria e dividida em setores que eram responsáveis por contratação, lotação, pagamentos e registro de direitos e vantagens dos servidores. Um destes setores, o de lotação, acumulava a função de selecionar pessoas, através da formulação dos editais de concurso para contratação de professores e técnicos administrativos, efetivos e temporários.

Em 2007 ocorreu uma alteração nessa estrutura e a DRH foi reorganizada como uma Divisão subordinada à Pró-Reitoria de Administração e Planejamento. Houve, dessa forma, um declive no status da gestão de pessoas que perdeu a vinculação direta à Reitoria, subordinando seu processo decisório e suas ações a uma Pró-Reitoria com um estilo de funcionamento burocrático, caracterizado pelo controle de normas e regras. Nesse período observou-se um clima geral de descontentamento entre os servidores. Destaque-se que conforme Siqueira (2008) pesquisas brasileiras indicam que a satisfação no trabalho é sensível às políticas e às práticas gerenciais, principalmente no que se refere a fatores como valores organizacionais, percepção de justiça, percepção de suporte e de reciprocidade que refletem o contexto das relações de troca – social e econômica - entre trabalhadores e organização.

Essa conjuntura levou os membros da gestão da UEMS a repensarem o papel das pessoas na instituição. Em consequência foi elaborada uma proposta inovadora para a gestão de pessoas da Universidade com foco na valorização dos servidores e sustentada no entendimento de que as pessoas deveriam ocupar um lugar estratégico no desenvolvimento da instituição. Sendo assim, em 2011 foi criada e implantada a Pró-Reitoria de Desenvolvimento humano e Social (PRODHS) composta de duas Divisões, conforme apresentado na Figura 2. Uma, a Divisão de Administração de Pessoal (DAP), incorporou as atribuições da DRH ficando responsável pelos processos relacionados à vida funcional dos servidores. A outra, a Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) coube o desafio de implantar e executar atividades relacionadas à saúde, ao bem-estar e à qualificação dos servidores.

Após a implantação da PRODHS as novas atividades relacionadas à gestão de pessoas ficaram concentradas em uma única Pró-Reitoria, fortalecendo e institucionalizando o trabalho e a atuação dos profissionais envolvidos em ações que não estavam formalmente inseridas em nenhum dos setores da universidade. Como exemplo, destaca-se que houve a criação de cargos com perfil específico para atuação na DDP, possibilitando a contratação de profissionais da psicologia e do serviço social e com isso os servidores passaram a receber

atendimentos especializados, antes desempenhados por servidores habilitados nessas áreas, mas não lotados nesta função ou cargo.

O desafio proposto à PRODHS foi integrar as atividades administrativas relacionadas à gestão de pessoas (lotação, direitos, vantagens, folha de pagamento) aos diversos aspectos do conhecimento sobre as diferenças individuais, valorizando e contribuindo para o desenvolvimento dos servidores em uma perspectiva participativa. Além disso, conforme referido por Carneiro (2006) as atividades relacionadas à saúde dos servidores públicos tem o potencial de aproximar gestores e servidores, ampliando o conhecimento de toda a organização sobre os principais riscos à saúde e fortalecendo a gestão de pessoas a partir de uma discussão sobre as prioridades de investimentos e implementação de ações de promoção de saúde.

Dessa forma, a gestão de pessoas foi alçada a um status estratégico, vinculando-se diretamente à Reitoria e concentrando uma força maior na instituição, tornando a gestão mais flexível, rompendo com a verticalidade do organograma, pois é sabido que quanto mais hierárquico o modelo, mais rígida é a estrutura e, conseqüentemente, mais distante da realidade ela se torna (COSTA, 2008).

É notável na estrutura da UEMS a evolução da gestão de pessoas que deixou de ser exclusivamente processual e passou a ter um papel e funções definidas no desenvolvimento dos servidores e nas relações de trabalho. Ainda assim, vale ressaltar que a estrutura multi-campi da UEMS, na qual as decisões locais são realizadas pelos gestores das Unidades Universitárias que procuram a sede para tratar de assuntos que não conseguem dirimir localmente, torna ainda mais complexo o trabalho da PRODHS, visto que além das diferenças individuais entre os servidores e os gestores, necessita considerar as diferenças e as características peculiares de cada Unidade.

Corroborando o foco na valorização das pessoas destacam-se, nos últimos 4 anos outras ações institucionais relevantes para os servidores da UEMS e para as quais toda a gestão esteve engajada. Entre essas ações podemos destacar a aprovação do plano de cargos e carreiras, as conquistas salariais e de benefícios como o vale alimentação e a realização de concursos públicos.

### **3. DIVISÃO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS**

A Divisão de Desenvolvimento de Pessoas (DDP) iniciou efetivamente suas atividades em julho de 2013. Atualmente conta com 4 servidores, sendo 3 psicólogos e 1 assistente social. Os 4 servidores estão lotados na sede da instituição e metade da equipe (um psicólogo e uma assistente social) são servidores efetivos, contratados no primeiro semestre de 2014.

As primeiras ações da DDP desenvolveram-se no âmbito do projeto de pesquisa Risco de Adoecimento e Qualidade de Vida no Trabalho. O objetivo deste projeto foi subsidiar o planejamento das ações da PRODHS, através da DDP, quanto à saúde e à qualidade de vida no trabalho dos servidores da UEMS. Foram realizadas duas pesquisas: a) levantamento das licenças para tratamento de saúde, em 2011 e 2012; e b) aplicação do Inventário de Trabalho e Riscos de Adoecimento (ITRA) e de questionário com informações sociodemográficas e funcionais.

No levantamento das licenças para tratamento de saúde dos servidores, os dados foram coletados através de portarias publicadas no Diário Oficial do Estado (DOE) e nos Boletins de Inspeção Médica (BIM). O BIM é um documento emitido pelo órgão de perícia oficial do estado e arquivado em pasta individual dos servidores. O ITRA e o questionário foram disponibilizados por meio eletrônico, em sistema desenvolvido pela UEMS, e a participação dos servidores foi voluntária. Esperou-se, além de analisar as licenças

concedidas, obter informações sobre a descrição do contexto, das exigências, do sentido e dos efeitos do trabalho, na percepção dos servidores da instituição. A análise dos dados foi realizada através do Excel e do PSPP 0.6.2.

Os resultados indicaram que o cargo com maior quantidade de licenças para tratamento de saúde foi o de Assistente Técnico de Nível Médio (ATNM), 50%, seguido do Técnico de Nível Superior (TNS), 47%, e Professor de Ensino Superior (PES), 28%. Quanto ao motivo para o afastamento do trabalho – ou seja a indicação, de acordo com a Classificação Internacional de Doenças (CID-10), da enfermidade que ocasionou o afastamento do servidor – observou-se que 66% dos BIM estavam em branco. Nos preenchidos, as maiores frequências referem-se aos transtornos mentais e comportamentais, 14%, e às doenças osteomusculares, 7%.

Destaca-se que, a partir desse projeto, o levantamento das licenças dos servidores passou a integrar as rotinas de tarefas da DDP e é realizado mensalmente, possibilitando um melhor acompanhamento da quantidade de servidores em afastamento do trabalho por motivo de doença, bem como dos servidores que são readaptados em suas funções, de acordo com parecer da perícia médica oficial.

No ITRA, respondido por 231 servidores, avaliação por cargos, apurou-se que: a) o contexto do trabalho foi avaliado como crítico por todos os cargos; b) as exigências do trabalho foram avaliadas como críticas, exceto o custo cognitivo, considerado grave pelos ocupantes do cargo de PES; c) o sentido do trabalho foi avaliado como satisfatório pelos professores, com exceção do esgotamento emocional, considerado crítico; para o cargo de TNS a avaliação foi crítica, exceto para a falta de reconhecimento, avaliada como satisfatória; para o ATNM a avaliação também é crítica, exceto a liberdade de expressão, considerada satisfatória; d) os efeitos do trabalho foram avaliados como suportáveis, exceto os danos físicos, avaliados como críticos. Considerando que para o inventário utilizado a avaliação pode ser classificada como satisfatória/suportável, crítica ou grave, esses dados indicaram que o cenário da UEMS, no que se refere ao trabalho e à saúde dos servidores, tende a potencializar o custo negativo e o sofrimento no trabalho, principalmente para os cargos técnicos.

O ITRA é um inventário longo, composto por 4 escalas, que possibilitou na análise detalhada várias contribuições para o planejamento das ações da PRODHS, na DDP, ainda que, estatisticamente, os dados não pudessem ser considerados para indicar riscos à saúde e à qualidade de vida dos servidores, uma vez que a participação não foi significativa, quando consideramos os dados de forma estratificada (por unidade universitária, por exemplo).

Ainda assim, a partir dos resultados das pesquisas e de sugestões dos servidores - realizadas em um site institucional utilizado para divulgar os resultados das pesquisas, no qual também foi disponibilizado um espaço para sugestões e manifestações – foram planejadas outras ações e encaminhadas as sugestões que estavam além das atribuições da DDP ou possuíam interfaces com outros setores da universidade.

Além disso, o levantamento das licenças permitiu constatar que o acesso institucional às informações sobre o afastamento dos servidores por motivo de saúde não é integral, indicando que a Universidade precisaria aproximar-se dos órgãos responsáveis pela perícia médica e vigilância em saúde dos servidores estaduais, com objetivo de articular o repasse de informações sobre as doenças que afetam os técnicos e os professores da instituição, visto que, conforme referido anteriormente, a maioria dos BIM não disponibiliza essa informação, a qual é essencial para o planejamento de ações de prevenção de saúde.

Na análise detalhada da pesquisa realizada em 2013 (ITRA) foi observado que todos os itens referentes às relações socioprofissionais foram avaliados como críticos pelos servidores. Para investigar melhor essa questão e também em decorrência de outras dificuldades observadas pela DDP, principalmente em relação a conflitos entre servidores e

seus superiores hierárquicos, foi planejada uma oficina com objetivo de levantar as dificuldades dos servidores que ocupam cargos de chefia quanto à gestão de pessoas e também para oportunizar um espaço para que esses servidores refletissem e apresentassem possíveis soluções para as dificuldades identificadas. Essas oficinas estão sendo realizadas desde julho de 2014, por níveis hierárquicos, iniciando com os gestores que estão na base da administração, em direção ao topo. Nesse contexto, busca-se que os gestores dividam suas experiências, reflitam sobre as dificuldades, conheçam a realidade dos demais gestores, discutam e sugiram mudanças necessárias na gestão de pessoas da UEMS.

Outro indicativo relevante da pesquisa realizada através do ITRA foi a avaliação como crítica ou grave dos itens relativos às condições do trabalho. Como a UEMS não possui um setor com atribuições relacionadas, especificamente, a riscos e acidentes de trabalho e considerando as atribuições da PRODHS em relação a saúde e qualidade de vida dos servidores, bem como a ausência de uma comissão interna de prevenção de acidentes na instituição, a DDP propôs iniciar um projeto piloto, realizado na sede, com os seguintes objetivos: fazer um levantamento dos riscos de acidentes de trabalho na UEMS; obter dados qualitativos e quantitativos sobre os riscos ambientais de cada função e identificar o número de trabalhadores expostos comprovando o nível de exposição ou a inexistência de riscos; incorporar boas práticas de gestão de saúde e segurança no trabalho da UEMS contribuindo para a proteção contra os riscos presentes no ambiente de trabalho, prevenindo e reduzindo acidentes e doenças. Esse projeto está sendo conduzido por uma Comissão de Riscos, da qual participam psicólogos, assistente social, engenheiro de segurança no trabalho, técnicos e professores. O planejamento dessa ação foi realizado no segundo semestre de 2014 e, atualmente, está sendo concluída a análise dos dados obtidos através da aplicação de um questionário elaborado pela Comissão de Riscos.

Ainda com foco na saúde, uma das outras ações realizadas pela DDP ocorreu em parceria com o plano de saúde dos servidores estaduais. Essas ações objetivaram efetuar uma triagem de saúde através de procedimentos como aferição de pressão, altura, peso, circunferência abdominal e exames laboratoriais de glicemia, colesterol total, HDL, LDL e triglicerídeos. Todo o atendimento aos servidores, inclusive a consulta médica para obtenção dos resultados dos exames e encaminhamentos necessários foi realizada no local e no horário de trabalho, facilitando o acesso dos servidores a esses serviços de saúde. Foram atendidos cerca de 50 servidores na sede da instituição. Essa ação está programada novamente para outubro de 2015, na sede, e, nas demais unidades universitárias, está sendo planejada de acordo com a possibilidade de atendimento do plano de saúde dos servidores.

A saúde e a qualidade de vida no trabalho foi ainda a temática escolhida pelos servidores para o III Encontro de Técnicos Administrativos da UEMS, realizado em novembro de 2013, com coordenação da PRODHS, através da DDP e apoio de outros setores da instituição. Participaram do encontro 150 servidores, de todas as unidades universitárias, em dois dias de discussões e reflexões que contemplaram a promoção da saúde mental, a prevenção de distúrbios osteomusculares relacionados ao trabalho, a prevenção de doenças com foco na nutrição e palestras alusivas ao Outubro Rosa e ao Novembro Azul - movimentos relacionados à prevenção do câncer de mama e de próstata, respectivamente. Também foram abordados temas relativos à ética nas relações de trabalho e à qualidade no atendimento, além de momentos de integração entre os servidores das unidades universitárias e sessões culturais.

Visando o atendimento de solicitações dos servidores das Unidades Universitárias foram organizados, pela DDP, grupos operativos com objetivo de proporcionar aos servidores a oportunidade de expor suas ideias e sentimentos a respeito do trabalho e suas particularidades, de modo a contribuir com a melhoria no ambiente de trabalho, nas relações interpessoais e na autopercepção destes. Os objetivos específicos desses grupos são os seguintes: criar grupos operativos que visam à análise coletiva e a busca por soluções de

situações cotidianas; proporcionar aos participantes um sentimento de pertencimento à equipe e estimular a troca de ideias entre eles; coletar os principais tópicos apresentados no grupo como referência para possíveis intervenções num âmbito ampliado da instituição. Os encontros estão sendo realizados desde o segundo semestre de 2014 e até junho de 2015 foram atendidas 5 unidades universitárias, com avaliação positiva e formalização do interesse em que o trabalho continue no segundo semestre de 2015, período em que a atividade deverá ser ampliada para outras unidades.

Além dos grupos operativos o atendimento psicossocial é realizado aos servidores da instituição de várias formas, entre elas destacam-se: escuta qualificada e acolhimento por profissionais da psicologia e serviço social; encaminhamentos a serviços conveniados e a parcerias; emissão de relatórios para o órgão de perícia médica oficial; gestão de conflitos no trabalho; acompanhamento de servidores com problemas de saúde; encaminhamento e acompanhamento de servidores à junta médica e/ou readaptação de servidores de acordo com parecer emitido pela perícia médica oficial.

A DDP possui ainda algumas atribuições relacionadas à qualificação dos servidores em cursos voltados à gestão administrativa. As ações consistem na divulgação de cursos oferecidos pela Fundação Escola de Governo de MS e/ou Escola Nacional de Administração Pública, além do planejamento de eventos específicos para os servidores UEMS.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Percebe-se que nos últimos anos ocorreram avanços significativos na valorização das pessoas na instituição, principalmente quando consideramos a criação de uma Pró-Reitoria com atribuições específicas na gestão de pessoas e a forma como foi realizado o planejamento das ações da DDP, através de uma metodologia participativa, na qual buscou-se dar voz às necessidades e às sugestões dos servidores, notadamente àquelas relativas à saúde e à qualidade de vida no trabalho. Esses avanços possibilitaram a migração de um modelo burocrático para uma atuação preocupada com o desenvolvimento dos servidores.

Entretanto há muitos desafios pela frente, entre eles: institucionalizar algumas ações da DDP; concretizar projetos em planejamento - preparação para aposentadoria, valorização das melhores práticas administrativas, implantação da gestão por competências, levantamento de necessidades de qualificação de acordo com as atribuições dos servidores; dispor de recursos orçamentários para qualificação e para as ações de saúde e qualidade de vida; destinação de espaços específicos para atendimento psicossocial dos servidores, principalmente em situações que demandam sigilo; agregar outros profissionais à DDP - médico do trabalho, enfermeiro do trabalho, fisioterapeuta; aumento dos serviços executados pela DDP nas unidades universitárias; e maior proximidade entre a PRODHS e os órgãos de saúde do estado, principalmente no que se refere a ações de prevenção e acompanhamento de servidores em readaptação funcional.

Outro desafio significativo se refere a estruturação dos setores da PRODHS e a qualificação de seus servidores e gestores, uma vez que fortalecendo essa Pró-Reitoria e sua organização, além da valorização das pessoas em ações específicas, como as da DDP, o foco volta-se para um RH estratégico capaz de planejar o desenvolvimento dos servidores em articulação com o desenvolvimento institucional. Para isso, também faz-se necessário investimento em sistemas de informação, com banco de dados interligados para as diversas atividades executadas pelos órgãos de RH de forma que facilitem o acesso às informações e a comunicação da PRODHS com as outras Pró-Reitorias, Diretorias e Gerências das Unidades Universitárias.

## REFERÊNCIAS

CARNEIRO, S. A. M. Saúde do trabalhador público: questão para a gestão de pessoas – a experiência na Prefeitura de São Paulo. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 57 (1): 23-49, Jan/Mar 2006.

CHIAVENATO, I. **Administração de Recursos Humanos: Fundamentos Básicos**. São Paulo: Atlas, 2003.

COSTA, I. **Administração Pública no século XXI: foco no cidadão**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

FACAS, E. P. **Estratégias de mediação do sofrimento no trabalho automatizado: estudo exploratório com pilotos de trem de metrô do Distrito Federal**. 2009, 116 p. Dissertação (Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações), Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas: Enfoque de papéis profissionais**. São Paulo. Atlas, 2001.

GRILLO, A. N.. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitária. Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração na Universidade. **Anais**, Florianópolis:UFSC-CPGA, p. 93-105,1987.

LANCMAN, S.; GHIRARDI, M. I. G. Pensando novas práticas em Terapia Ocupacional, Saúde e Trabalho. **Revista de Terapia Ocupacional da USP**, São Paulo. v. 13, n.2, p. 44-85, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Qualidade de vida no trabalho – QVT: conceitos e práticas nas empresas de sociedade pós-industrial**. 2.ed. 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL. PROJETO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL 2014 – 2018. (PDI/UEMS)

RODRIGUES E. L. A.; RODRIGUES, G. J.; RUIVO, T. C. S. Tipos de gestão e suas respectivas lideranças. **Revista Científica Eletrônica da FAIT** .2ª Ed. 2014.

RODRIGUES, M. V. C. **Qualidade de vida no Trabalho: evolução e análise no nível gerencial**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

SIQUEIRA, M. M. M. (org.) **Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão**. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SIQUEIRA, V. S. S.; MENDES, A. M. Gestão de pessoas no setor público e a reprodução do discurso do setor privado. **Revista do Serviço Público**. Brasília, 60 (3): 241-250. Jul/Set 2009.

SCHIKMANN, R. Gestão Estratégica de Pessoas: bases para a concepção do Curso de Especialização em Gestão de Pessoas no Serviço Público. In: CAMÕES, M. R. S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (org.). **Gestão de pessoas: bases teóricas e experiências no setor público**. Brasília: ENAP, 2010