



## POLÍTICAS DE GESTÃO DE PESSOAS PARA AS UNIVERSIDADES FEDERAIS

**IRINEU MANOEL DE SOUZA**  
**ADRIANA REGINA COSTA ESPÍNDOLA KOBİYAMA**

### Resumo

As universidades federais estão sofrendo relevantes transformações, principalmente com o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). No presente artigo considera-se a expansão das universidades federais, destacando a fragilidade do sistema de gestão de pessoas das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) para acompanhar tais inovações administrativas e acadêmicas. Nesse contexto, o estudo tem como objetivo: “discutir a premência na elaboração e implementação de um plano estratégico em gestão de pessoas no âmbito da administração universitária, considerando-se esse momento de expansão das universidades brasileiras”. Pretende-se discorrer quanto à oportunidade de inovar na gestão universitária, através da valorização de talentos e desenvolvimento de competências, considerando que um grande número de novos docentes e técnicos administrativos ingressaram nas IFES nos últimos três anos. Assim, considera-se relevante abordar aspectos positivos e fatores restritivos na implementação de uma nova visão de gestão de pessoas na administração universitária. O estudo pode ser classificado metodologicamente como estudo de caso, de natureza descritiva e qualitativa. Espera-se como resultado contribuir para a implementação de ações que propiciem a transformação, de modo sustentado, da gestão universitária, procurando atender, além das expectativas de desenvolvimento profissional e pessoal dos próprios servidores, as expectativas da sociedade quanto à qualidade do serviço público e da educação superior no Brasil.

**Palavras-chave:** Gestão de Pessoas. Gestão Universitária. Gestão Pública.

## **1. Introdução**

Depois de um longo período sem reposição de pessoal no serviço público estão sendo contratados novos servidores docentes e técnicos administrativos para as Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), principalmente após a implantação do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). Assim, novas perspectivas se abrem para, através de um trabalho integrado com os servidores mais experientes, impulsionar as mudanças necessárias no âmbito acadêmico e administrativo nessas instituições. Deve-se, contudo, permear a esfera humanista da administração para o pensar no planejamento e na implementação de tais mudanças. Pessoas novas num ambiente de trabalho podem trazer novas idéias e novas perspectivas de ação. Desta forma, se faz necessário que haja um ambiente estruturado, a partir de uma política de gestão propícia ao devido aproveitamento, orientação, e acima de tudo, desenvolvimento dessas pessoas. Para Vergara (2000) as pessoas devem ser desafiadas a alcançarem seu padrão de excelência, pois todos têm potencial pronto a desabrochar.

O estabelecimento de uma política de gestão de pessoas nas organizações é fundamental para a implementação do plano estratégico da organização. E especialmente no ambiente universitário, onde novas formas de ensinar e novas linhas de pesquisa e extensão podem ser desenvolvidas, o pensar sobre uma política de gestão de pessoas para o seu meio acadêmico e administrativo deve ser, de fato, uma prioridade. O presente artigo trata da oportunidade que as universidades dispõem no atual momento de agregação de novas pessoas em seu quadro, inovar fortemente na política de gestão de pessoas. Afinal, a gestão universitária se faz com pessoas, ou seja, com o desenvolvimento de servidores docentes e técnicos administrativos.

## **2. O REUNI no contexto das IFES**

O decreto nº 6096 de 24 de abril de 2007 instituiu o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais - REUNI. Do objetivo do programa, especificado no artigo primeiro do decreto consta:

[...] Criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais. (BRASILIA 2010).

Para atender esse objetivo, as diretrizes gerais do programa REUNI apontam a necessidade da apresentação por parte das universidades, de um plano de reestruturação embasado em seis dimensões. Nessas seis dimensões são preconizadas não apenas a ampliação de vagas no ensino superior, mas postula, a permanência do estudante na universidade, a necessidade de melhoria da qualidade de currículos e práticas pedagógicas, a utilização adequada dos recursos humanos e materiais colocados a disposição das universidades, e coloca a preocupação com a profissionalização precoce e especializada dos jovens.

O Programa REUNI constitui o principal evento para a educação superior brasileira, depois da reforma universitária de 1968, e poderá significar mudanças profundas, caso não esbarre nas disfunções da administração pública brasileira. (SOUZA, p.47, 2009). Segundo o autor, é importante ponderar as críticas ao REUNI, sendo a principal delas a falta de debate sobre o programa na comunidade universitária.

Assim, ao optarem pela expansão, as universidades podem colocar para a sociedade, não somente novas estruturas físicas e acadêmicas curriculares, mas, também uma nova visão para os estudantes e futuros cidadãos, que por elas passam.

De acordo com o Programa REUNI, recursos financeiros são alocados para as instituições que apresentarem o respectivo plano de reestruturação de acordo com as diretrizes estabelecidas.

Porém, no mesmo documento é explicitado:

Em cada uma das dimensões, a universidade deverá propor ações para subitens e, caso ainda queira propor alguma ação em um aspecto não contemplado nessas diretrizes, mas inserido no escopo do programa, poderá fazê-lo em espaço apropriado para cada dimensão da reestruturação proposta.” (BRASÍLIA, 2010)

Desta forma cabe as IFES, de acordo com a sua especificidade e características próprias, elaborar seu plano estratégico com ações voltadas para a implementação de mudanças na sua forma de administrar e gerir seus recursos materiais e potenciais humanos.

### **3. As principais dificuldades de uma política de gestão de pessoas nas IFES**

As peculiaridades que são oriundas da própria natureza das instituições públicas e em especial das IFES, de fato tornam mais complexas a implantação de uma política de gestão de pessoas que realmente atenda as necessidades dessas instituições e de seus servidores docentes e técnico-administrativos.

De acordo com Dutra (2002), a efetividade da gestão estratégica de pessoas está relacionada à clareza por parte da organização sobre o que ela espera das pessoas. A política de gestão de pessoas no setor público corresponde ao alcance do perfil desejado para a força de trabalho e sua atuação de forma motivada e eficiente, em um modelo de gestão que vise o alcance de resultados e o atendimento satisfatórios ao cidadão (MARCONI, 2004).

Nas IFES, a política de gestão de pessoas é fundamentada na Lei nº 11.091/05, que institui o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação e o Decreto nº 5.825/06, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação. Apesar de apresentar alguns avanços, tal política ainda não atende as necessidades das IFES.

É oportuno ressaltar que mesmo com a ampliação das contratações surgidas nas IFES, principalmente com o advento do REUNI, ainda não são suficientes.

Para Campos e Verni (2006), os gestores universitários devem conseguir aliar ensino, pesquisa e extensão a uma administração qualificada. Todo esse desenvolvimento interno depende de pessoas, e estas precisam ser valorizadas, cabendo aos gestores identificar as peculiaridades advindas das relações humanas existentes nas instituições de ensino superior. De fato, a grande dificuldade das IFES ainda são as questões ligadas à remuneração, motivação, desenvolvimento e reconhecimento das pessoas (SOUZA, 2009).

Em relação à capacitação dos docentes, por exemplo, Ferenc e Mizukami (2007) entendem que ainda é dada pouca atenção nas universidades. A formação para o exercício do ensino superior pode ser vista como um campo em que há muito por se fazer, em termos de pesquisas e práticas. Essa lacuna de conhecimentos sobre processos de aprendizagem da docência

pelo professor universitário, entre outras questões, demonstra a necessidade de se investigar como o professor universitário aprende a ensinar.

Assim, a avaliação, no caso do docente deve ser pautada em várias fontes de informação. Além da avaliação do docente pelo discente, é fundamental a avaliação institucional e a avaliação pelos pares (BUTLER et al., 2007).

De fato, faltam programas de educação permanente para docentes e técnicos. Existem esforços para se capacitar as pessoas, mas utilizam-se métodos que nem sempre atendem às necessidades das IFES. Além disso, não se questiona muito sobre o desempenho profissional e há, também, acomodação por parte de alguns servidores docentes e técnico-administrativos. A falta de uma política consistente de pessoal faz com que esses servidores busquem formação muito mais por interesses individuais, do que institucionais. Além disso, às vezes, os programas de capacitação existentes se afastam das reais necessidades da universidade. Há, também, casos em que os servidores não demonstram interesses em frequentar os cursos que são oferecidos (SOUZA, 2009).

Da mesma forma a aprendizagem e o compartilhamento do conhecimento organizacional não se constituem ainda uma cultura na gestão universitária em razão de a informação ainda encontrarem-se bastante insatisfatórias em alguns setores das IFES. A informação ainda está muito centrada em algumas pessoas, ocorrendo assim perdas de relevantes conhecimentos institucionais. As pessoas deveriam ser mais estimuladas a socializar seus conhecimentos. Faltam estímulos por meio de premiações, incentivando idéias inovadoras na gestão das IFES. Observa-se, também, que cada departamento, cada setor trabalha à sua maneira, de acordo com suas particularidades, dificultando-se o compartilhamento do conhecimento institucional. Devido à falta da prática de aprendizagem e compartilhamento do conhecimento, quando os servidores ingressam na universidade, o conhecimento lhes é passado informalmente pelo colega de trabalho, dificultando-se a compreensão da real finalidade do setor e da instituição. A descontinuidade administrativa presente no serviço público e nas IFES também é um fator negativo na aprendizagem e no compartilhamento do conhecimento organizacional. Conclui-se que falta uma maior consciência sobre a importância do compartilhamento do conhecimento por parte dos gestores universitários. Tal prática minimizaria custos e maximizaria a eficiência, a eficácia e a efetividade da instituição. (SOUZA, 2009).

Em relação à avaliação dos servidores docentes e técnicos é ainda muito burocrática, fica restrita ao que a lei pede, para cumprir uma formalidade. Há casos em que o único momento de avaliação conhecido é o estágio probatório. De um modo geral, como a avaliação é feita visando somente à progressão funcional, parece que se avalia dentro da pontuação mínima exigida para que o avaliado não perca a progressão.

#### **4. A oportunidade de inovar na Gestão de Pessoas das IFES**

A organização é uma combinação de esforços individuais que tem por finalidade realizar propósitos coletivos; por meio de uma organização, torna-se possível perseguir e alcançar objetivos que seriam inatingíveis por uma pessoa. (MAXIMIANO, apud, SOUZA, 2009)

Para Souza (2009), as organizações são formadas por pessoas, com seus conhecimentos, experiências, *expertise*, potencialidade, criatividade, capacidade, redes e relacionamentos; e por processos e tecnologias, além das variáveis externas.

A valorização das pessoas na gestão interna das organizações, ao longo das últimas décadas, fez com que a antiga administração de recursos humanos cedesse lugar a uma nova abordagem: a gestão de pessoas. “Essa expressão aparece no final do século XX e guarda similaridade com outras que também vêm popularizando-se, tais como *Gestão de parceiros e Gestão do Capital Humano*.” (GIL, 2001). A partir dos anos 80 a gestão de pessoas começa a assumir papel estratégico na internalização de novos conceitos de pensar as pessoas na geração de valor para as organizações (FOMBRUM; ROTHWELL, apud, DUTRA, 2002).

Nessa nova era os recursos (humanos), as pessoas, passam a ser abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimento, habilidades, competências, aspirações e percepções singulares (CHIAVENATTO (2010). Trata-se de uma nova concepção no relacionamento com colaboradores, onde os mesmos podem ser vistos com potenciais ainda desconhecidos.

De fato, nessa nova concepção, a cultura organizacional recebe forte impacto do mundo exterior e passa a privilegiar a mudança e a inovação com o foco no futuro e no destino organizacional, (CHIAVENATTO, 2010, p. 39).

As mudanças estruturais que as organizações têm passado nos últimos anos vem afetando seus padrões comportamentais ou culturais e seus padrões políticos ou relações internas e externas de poder (DUTRA, 2002). Essas mudanças não são de natureza episódica, mas processos contínuos na vida das empresas (FISCHER, apud, DUTRA,2002).

Para Dutra (2002), as organizações ao serem obrigadas a observar melhor o conjunto de expectativas e necessidades das pessoas fez com que surgissem as pressões do contexto interno, ou seja, de dentro da própria organização. Sobre as transformações internas, o referido autor avalia que tais pressões têm sua origem na forma como as pessoas passaram a enxergar sua relação com o trabalho e com a organização, a partir dos anos 80.

As transformações pelas quais a sociedade vem passando transcendem limites e esferas organizacionais, propiciando, a todos os interessados em ampliar expectativas, oportunidades para o planejamento de metas e execução de ações em prol do desenvolvimento individual e social. A evolução de tecnologias, facilitando a execução de tarefas, e o avanço da medicina com a melhoria da qualidade de vida, ampliam as perspectivas de realização profissional e pessoal. Desde os anos 90 o ápice da vida profissional deslocou-se para os 50 anos e continua deslocando-se (DUTRA, 2002). Deve se considerar também que jovens tem se preparado para a vida profissional com determinação e clareza de objetivos.

Dessa forma, as organizações devem estar prontas para receber, desenvolver e manter talentos. De acordo com Dutra (2002), as organizações, em geral, têm grande dificuldade em definir com clareza o que esperam das pessoas, e dificuldade ainda maior para definir os horizontes profissionais que podem oferecer. O mesmo autor afirma ainda que o grande desafio que o contexto atual e o futuro impõem às organizações é o de criar condições para que as pessoas tenham atendidas suas expectativas de desenvolvimento, realização e reconhecimento. Quanto mais conscientes de si mesmas as pessoas, mas exigirão transparência por parte da organização, e esses aspectos se tornarão fatores críticos para a efetividade organizacional.

Em contrapartida, ao atender as expectativas de seus colaboradores, a organização poderá usufruir da motivação intrínseca, a outra face da discussão no meio organizacional. É a partir desta motivação, individual e de equipe, que a inovação poderá, de fato ocorrer. Chiavenato (2010) ensina que, no contexto organizacional, tudo depende do investimento em pessoas. O

trabalhador do conhecimento, afirma o mesmo autor, carrega dentro de sua cabeça as ferramentas e o fruto de seu trabalho. As pessoas são, de fato, a fonte da inovação. “A valorização do ser humano que, visto sob uma perspectiva integrada, não pode ser considerado um recurso (recurso humano), mas, um gerador de recurso.” ( VERGARA, 2000, p. 25).

A gestão universitária, resguardadas as suas especificidades, não deve fugir a essa contextualização de uma nova forma de gestão com as pessoas. “A Universidade, por sua função de criar, manter e transmitir o conhecimento e a cultura da sociedade, inexoravelmente, está exposta e inserida neste contexto de transformações” (SOUZA, 2009, p.99). As universidades são formadas, basicamente, por um conjunto de pessoas, onde as relações sociais e interpessoais extrapolam as estruturas prescritas no modelo racional burocrático. Assim, as instituições universitárias são consideradas organizações complexas, não só pela sua condição de instituição especializada, mas principalmente, pelo fato de executar tarefas múltiplas. Cada atividade, embora interdependente em relação a outras, possui características *sui-generis* que a diferem de outras organizações, conclui o referido autor.

Para o enfrentamento desses grandes desafios, aproveitando o momento de ampliação da sua estrutura física, acadêmica e no quadro de pessoal, que o Programa REUNI vem proporcionando, mesmo não ocorrendo a reposição de pessoal na sua totalidade, as IFES devem optar por mudar suas filosofias de gestão de pessoas. E para tanto precisará contar com o apoio e comprometimento de seus colaboradores docentes e técnicos administrativos. Essa mudança deverá ser iniciada com a implementação de ações que permitam o desenvolvimento de pessoal e profissional dos servidores universitários (docentes e técnicos).

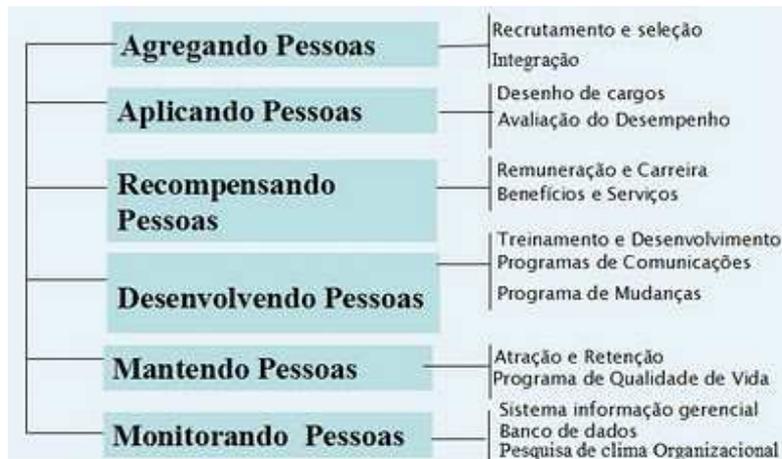
A estrutura de gestão de pessoas, estruturada dentro do esquema de departamentalização dificulta enormemente a coordenação entre as diversas áreas. Torna-se difícil obter a colaboração em assuntos mais amplos. (CHIAVENATO 2010, p.18). Para o autor essa estrutura funcional produz duas conseqüências indesejáveis: os objetivos departamentais tornam-se mais importantes que os objetivos globais e organizacionais (que funciona com uma força centrífuga de esforços), e impede a visão sistêmica e a obtenção de sinergia entre os órgãos.

Nessa linha de pensamento para uma nova gestão Vergara sinaliza:

Têm surgido novas estruturas organizacionais que tornam bem mais frágil a tradicional pirâmide hierárquica e, dessa forma reduzem as barreiras que separam as empresas de seu ambiente, bem como aquelas que separam suas áreas internas. Ganham destaque a redução dos níveis hierárquicos pela horizontalização das estruturas e as estrutura em rede. (VERGARA, 2000, p. 31)

De acordo com Chiavenato, a abordagem sistêmica trouxe uma nova maneira de organizar com ênfase em juntar e não mais separar. O foco não está mais nas tarefas, mas nos processos que transitam de ponta a ponta, está no trabalho conjunto realizado em equipes autônomas e multidisciplinares. “Os movimentos de inovação na gestão organizacional provocaram a substituição da organização funcional pela organização em rede de equipes focadas em processos” (CHIAVENATO, 2010, p. 18).

Chiavenatto (2010) sintetizando o ensinamento dos principais autores da área, sugere que uma política de recursos humanos deve contemplar os seguintes processos:



Fonte: Chiavenato (2010).

A gestão das universidades, de acordo com Souza (2009) deverá orientar-se pelas seguintes dimensões: Dimensão Administrativa, Dimensão Acadêmica, Dimensão Humana, e Dimensão política e social. O autor destaca que a dimensão administrativa refere-se à organização geral da universidade, suas estratégias, os sistemas de informações, a filosofia de gestão e o desenvolvimento de uma cultura de avaliação para as IFES. A dimensão acadêmica refere-se à organização das unidades e subunidades acadêmicas, o planejamento acadêmico, os sistemas acadêmicos, a filosofia de gestão acadêmica e a avaliação das atividades de ensino, pesquisa e extensão. A dimensão humana refere-se ao desenvolvimento e à valorização dos docentes, dos técnicos e dos estudantes para a garantia da dedicação, do dinamismo e da responsabilidade compatíveis com a dignidade acadêmica. Nesse sentido, ressalta o autor que é fundamental a preocupação permanente com a qualidade do corpo docente e do corpo técnico, e a qualidade de todas as demais atividades universitárias. Da mesma forma deve-se incentivar a criatividade e a inovação. E a dimensão política e social refere-se ao relacionamento e a aprendizagem com a sociedade/comunidade, o relacionamento com o governo, sindicatos e entidades estudantis e fundações de apoio e relacionamento com outros organismos e instituições nacionais e internacionais.

Nesse contexto Souza (2009) defende que uma política inovadora de gestão de pessoas para as IFES, pautada na dimensão humana, deve ser fundamentada nas seguintes ações:

*Educação Corporativa* – que consiste em processos educacionais, com vistas à atualização dos técnicos e docentes em todas as áreas da universidade. A aprendizagem contínua deve ser prioridade nas IFES, pois consiste em mudanças na base de conhecimentos, na criação de estruturas coletivas de referência e no crescimento da competência da instituição para agir e resolver problemas. Assim, parece ser possível minimizar uma característica polêmica na universidade: a natureza *política* que predomina na gestão. Desta forma, a educação corporativa parece ser fundamental para que as universidades construam uma cultura de gestão fundamentada no conhecimento individual e institucional.

*Aprendizagem e Compartilhamento do Conhecimento* – a institucionalização da aprendizagem e compartilhamento do conhecimento nas IFES requer o desenvolvimento de infraestrutura de tecnologia adequada, principalmente para criação da memória institucional nas

universidades, entre outras práticas de gestão do conhecimento. Para promover o aprendizado das pessoas, tendo em vista o conhecimento coletivo, é importante que se crie condições para a atuação na gestão de equipes, pois se trata de importante estratégia para facilitar o compartilhamento do conhecimento. Assim, é fundamental o estabelecimento de novas estratégias estruturais, e criação de uma nova cultura institucional, para que as IFES sejam, além de instituições que ensinam, também instituições que aprendem.

*Planos de Reconhecimento e Recompensa* – as IFES devem desenvolver planos e programas de valorização dos docentes, técnicos e estudantes, reconhecendo suas ações administrativas, acadêmicas, científicas, artísticas e culturais. Desta forma, estará contribuindo para a motivação dos mesmos. Neste sentido, a partir de processos de avaliação transparente, as IFES devem institucionalizar o reconhecimento em público de docentes, técnico, estudantes, inclusive de pessoas da comunidade, que desenvolverem ações relevantes para a instituição, estimulando, assim, o empenho e a dedicação das pessoas que constroem a história das IFES.

*Estímulos à Criatividade e Inovação* - o estímulo à criatividade e inovação deve ser uma prática permanente nas IFES. As pessoas devem ser incentivadas a realizar novas criações e a colocá-las em prática, postura essencial para o atual contexto e, principalmente, para o ambiente universitário. Com efeito, as IFES devem alocar nos seus orçamentos investimentos para estimular as pessoas à criatividade e inovação.

Infere-se que, considerando-se as especificidades da gestão pública e particularmente das IFES e a literatura citada, é possível afirmar que essas organizações necessitam desenvolver políticas de gestão de pessoas que contemplem as necessidades dos servidores docentes e técnicos e as necessidades institucionais, com práticas de gestão de ingresso, acompanhamento, valorização e aposentadoria, contemplando inclusive os pensionistas destes.

De fato, a preocupação com a Dimensão Humana, na gestão universitária, vem de encontro às novas tendências em gestão de pessoas, pois a gestão universitária pública deve enfatizar a sua importância, priorizando, de fato, essa nova vertente da administração.

Assim, no ingresso de novos servidores docentes e técnico-administrativos nas IFES deve ser priorizados programas de socialização e orientação para que esses novos participantes passem, de fato, integrar-se a essas importantes e complexas instituições: as Universidades. Além da necessária socialização devem-se criar programas especiais voltados a explicitação da finalidade das universidades e das funções administrativas e acadêmicas que esses novos servidores docentes e técnicos irão desempenhar na universidade.

A contratação de novos servidores docentes e técnicos é uma oportunidade para gerar discussão sobre a inovação nas IFES. A área de gestão de pessoas deverá ampliar espaços que permitam os servidores docentes e técnicos germinarem novas idéias, contribuindo com a inovação na gestão universitária. Para fomentar a inovação necessita-se de pessoas analíticas, criativas, de pensamentos divergentes, convergentes, intuitivos e racionais.

É importante também, atentar para o ensinamento de Sveiby (1998), quando afirma que a admissão de novos colaboradores é a decisão de investimento mais importante de uma organização e, talvez, a sua ferramenta mais estratégica. Assim, os gestores universitários devem adotar estratégias eficazes na contratação de novos servidores, inovando nos concursos públicos.

Na mesma direção devem as IFES desenvolverem esforços para criação de uma cultura universitária de avaliação integrada com o planejamento institucional.

Nesse novo contexto acadêmico e administrativo cabe aos reitores por meio da Associação Nacional dos Dirigentes das Instituições Federais de Ensino Superior (ANDIFES) desenvolverem, além de um planejamento de reposição do quadro de pessoal das universidades, sensibilizarem o MEC, para a necessidade urgente da construção de um plano de carreira, com piso e teto de remuneração para os servidores docentes e técnico-administrativos alinhado com as demais áreas estratégicas da administração pública.

A construção desse plano de carreira deve levar em conta benefícios e incentivos necessários para o acompanhamento e valorização do quadro de pessoal, de forma coerente com suas especificidades.

Da mesma forma é fundamental a construção de planos de educação permanente que de fato contribuam para o desenvolvimento das pessoas e das IFES.

É também, altamente relevante nessa política inovadora de gestão de pessoas para as IFES, a valorização do relacionamento com os servidores docentes e técnico administrativos, o reconhecimento dos sindicatos e a qualidade dos processos de higiene, segurança e qualidade de vida no trabalho.

A política de gestão de pessoas nas IFES deve ser completada com a ampliação da qualidade dos bancos de dados e sistemas de informações, que de fato, reflitam a real situação dos servidores técnicos administrativos e docentes e que além de apoiarem a gestão dos dirigentes das IFES, facilitam a vida das pessoas que de fato dão vida a Instituição.

Nesse sentido, os gestores universitários devem preocupar-se com: habilidades; educação formal; experiência e valores das pessoas; cultura organizacional; tomada de decisões por aqueles que as executam; educação continuada; sinergia do grupo; ambiente cooperativo; consciência de que é com as pessoas que tudo começa; administração de conflitos, as comunicações entre os departamentos, os setores e os servidores docentes e técnicos e os estudantes, bem como com o comportamento, o moral e a motivação dos profissionais universitários (SOUZA, 2009).

Assim, a política de gestão de pessoas deve propiciar o desenvolvimento de ações inovadoras pelos técnicos e docentes das IFES. A área de gestão de pessoas deve ter a capacidade de desenvolver a sensibilidade necessária às práticas criativas e inovadoras nos colaboradores da instituição.

Nesse contexto, é importante destacar que inovar não é comprar máquinas ou criar sofisticados sistemas de informação. A inovação ocorre, de fato, com o conhecimento, com os verdadeiros talentos. Assim, a gestão deve adaptar-se aos talentos (as pessoas) que, de fato, a instituição necessita para o cumprimento de sua finalidade.

## **5. Metodologia**

Os dados primários foram coletados através da observação participante, uma vez que os pesquisadores desenvolvem suas atividades profissionais na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Os dados secundários foram coletados nos manuais, relatórios, regulamentos, normas e demais documentos das IFES.

A pesquisa bibliográfica foi realizada na base de dados do Instituto de Pesquisas e Estudos em Administração Universitária (INPEAU), no Portal do Software Público Brasileiro, e nos principais livros clássicos da área.

## 7. Conclusão

A universidade deve à sociedade brasileira uma nova postura na condução da gestão pública, uma vez que ela própria é o centro do saber. De fato as IFES devem imprimir as mudanças necessárias na gestão pública, principalmente na forma de administrar com as pessoas, avançando na direção da ética e da justiça social. Mudar a forma como a sociedade enxerga a administração pública deve ser uma meta de gestores éticos, responsáveis de fato pela gestão pública. Conforme ensina Grillo (2001), docentes e técnicos devem ser preparados adequadamente para a ocupação das funções de gestão nas IFES.

Uma política voltada para o desenvolvimento das pessoas poderá influenciar ao longo do tempo na formação de uma nova cultura. Por isso, devem os gestores contribuir para a consolidação de uma política de gestão de pessoas que perpasse o mandato dos gestores transformando-a, de fato, na cultura institucional da universidade.

A resposta da universidade às mudanças da sociedade contemporânea depende necessariamente da excelência da gestão interna administrativa. Dessa forma é relevante o aprofundamento de novas teorias de gestão de pessoas para apontar soluções e agregar novas perspectivas para as IFES.

Ao inferir características humanistas em sua esfera administrativa de acordo com esses novos conceitos de gestão de pessoas, a universidade estará contribuindo diretamente para uma nova cultura social. Seus colaboradores serão mensageiros para a comunidade externa, dessa nova concepção cultural.

De acordo com Chiavenato (2010) a missão institucional representa a razão da existência de uma organização. Significa a finalidade ou o motivo pelo qual a organização foi criada e para que ela deva servir. Assim, deve-se considerar a importância de se fazer permear os valores da missão da universidade entre os servidores docentes e técnicos, tornando-os parceiros no cumprimento da mesma. Para Senge (1990), nenhuma organização se torna grande se não tiver objetivos, valores e missão que se tornem compartilhados através de toda a organização. Batitucci (2002) coloca a importância da interdependência de pessoas ou áreas de trabalho, caminhando juntas em direção a um alvo que lhes é comum, e do envolvimento das pessoas ou áreas de trabalho, comprometidas, caminhando na direção ao cumprimento da missão e dos objetivos maiores da organização.

Finalmente, a política de gestão de pessoas nas IFES deve ser cuidadosamente elaborada, pensando justamente em como envolver os servidores docentes e técnicos na implementação da missão da instituição. A integração de novos servidores docentes e técnicos, que podem estar também ávidos por mudanças e flexíveis para novos aprendizados, com aqueles que já possuem experiência, poderá representar a verdadeira mudança nas IFES.

## 6. Referências

BRASILIA. Grupo Assessor Nomeado Por Portaria do Ministério da Educação. Presidência da República. **Reestruturação e expansão das Universidades Brasileiras**: Diretrizes Gerais. Disponível em: <<http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2010.

BRASILIA. Subchefia Para Assuntos Jurídicos. Presidência da República. **DECRETO Nº 6.096, DE 24 DE ABRIL DE 2007**. Disponível em:

<[http://www.unifesp.br/propgp/bolsas/reuni/arquivos/REUNI\\_decretoLei\\_6096.pdf](http://www.unifesp.br/propgp/bolsas/reuni/arquivos/REUNI_decretoLei_6096.pdf)>. Acesso em: 06 nov. 2010. DUTRA, J. C. Gestão de Pessoas. Modelo, Processos, Tendências e Perspectivas. 1ª Ed, São Paulo, 2002.

BUTLER, N. L.; GRIFFITH, K. G.; KRITSONIS, W. A. *Student ratings of faculty performance in polish higher schools: a brief note*. **Lamar University Electronic Journal of Student Research**, v. 5, Sum. 2007.

CAMPOS, I. F.; VERNI, M.. Gestão Universitária: Uma Analogia do Ponto de Vista de Dinossauros, Gazelas e Tigres em Três Instituições de Ensino Superior Privado. **VI COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL**, Blumenau-SC, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. Gerenciando Pessoas. Gestão de Pessoas. 3ª ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

FERENC, A. V. F.; MIZUKAMI, M. G. N. Formação de professores, docência universitária e o aprender a ensinar.. In: VIII Congresso Estadual Paulista sobre Formação de Educadores, 2007, **Anais...** Águas de Lindóia. Modos de ser educador: artes e técnicas, ciências e políticas. v. 1, p. 3-11. São Paulo: UNESP, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Gestão de Pessoas: Enfoque nos Papéis Profissionais**. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2001. 307 p

SENGE, Peter. **A quinta disciplina**. Disponível em: <<http://www.softwarepublico.gov.br/file/16685703/quintasenge.pdf>>. Acesso em: 07 nov. 2010.

SENGE, Peter; NOBRE, Fabíola; NOBRE, Tácito. Abram mão do poder. **Exame**, São Paulo, n. 798, p.01-05, 04 ago. 2003. Quinzenal.

SOUZA, Irineu Manoel de. **Gestão das Universidades Brasileiras: uma abordagem fundamentada na Gestão do Conhecimento**. 2009. 01 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia do Conhecimento, Departamento de Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2009.

VASCONCELOS, E. ; ALPERSTEDT, G. D.; MORAES, M. C. B. Gestão Estratégica da Imagem e da Identidade Organizacional em Instituições de Ensino Superior. In: **VI Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do Sul**. 2006, Blumenau – SC, 2006. p. 1-14.

VERGARA, Sylvia Constant. **Gestão e Pessoas**. 2ª São Paulo: Atlas, 2000. 171 p.