

POLÍTICAS DE GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NAS INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR CATARINENSES: UM ESTUDO MULTICASO NA UNIVALI, FURB, UNISUL, UNIVILLE E UNOESC

UB-00036327-3

Nelson Colossi (*)
Irineu Manoel de Souza (**)
José Munhoz Fernandes (**)
Nelson Santos Machado (**)
Pedro Antônio de Melo (**)

ARTIGO

RESUMO: *A definição de políticas de recursos humanos nas universidades é fundamental, haja vista que a performance dessas instituições depende, essencialmente, do desempenho e da qualificação de seus recursos humanos. Este artigo tem como objetivo identificar as políticas de recursos humanos adotadas pela FURB, UNISUL, UNIVALI, UNIVILLE e UNOESC, no tocante aos subsistemas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle. A análise documental e os relatos dos dirigentes destas instituições destacam uma preocupação em se implementar uma política de recursos humanos adequada ao ambiente de cada universidade. Em todas as instituições pesquisadas foram identificados três dos subsistemas analisados: de aplicação, no que se refere ao estabelecimento de um plano de carreira para funcionários técnico-administrativos e professores; de desenvolvimento, no que se refere à busca de aperfeiçoamento contínuo e capacitação de pessoal; e de manutenção, ao procurar praticar uma política salarial contemplando valores iguais ou superiores ao mercado regional. Apesar de apresentarem significativa evolução em relação ao processo de desenvolvimento e implementação de políticas de recursos humanos, percebe-se que ainda há um longo caminho a ser trilhado.*

PALAVRAS-CHAVE: gestão de recursos humanos, políticas de recursos humanos, subsistemas de recursos humanos, universidade.

1. INTRODUÇÃO

A universidade possui características que a diferenciam das demais organizações, como, por exemplo, seu ambiente de trabalho, seus objetivos (ensino, pesquisa e extensão) e sua missão (produção e socialização do conhecimento, formação do homem e desenvolvimento da humanidade).

Esta diferenciação, aliada ao fato de atuar como

centro do saber e movida por uma elite intelectual, destaca a importância e o valor de seus recursos. Assim sendo, seus quadros docente e técnico-administrativo devem ser alvo de uma política de administração e desenvolvimento de recursos humanos adequada, buscando mantê-los perfeitamente integrados e preparados para atuar nessa complexa engrenagem que é a universidade (GRILLO, 1987).

(*) Professor e Coordenador do curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

(**) Mestrandos em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

GRILLO (1996) destaca, no entanto, que as universidades não dispõem de modelos administrativos próprios, afetando, assim, sua eficiência administrativa e comprometendo o funcionamento adequado das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Segundo o autor, essas organizações tendem a adotar os mesmos modelos empregados nas organizações públicas ou privadas, sem levar em consideração as especificidades próprias de uma instituição complexa e com objetivos múltiplos e especializados, voltados para a criação e difusão do conhecimento (p. 17).

Destaca, igualmente, o desafio das universidades frente à definição de procedimentos administrativos capazes de promover a qualificação constante de seu pessoal. O modelo administrativo adequado para a universidade, segundo GRILLO (1996), deve contemplar uma política de recursos humanos condizente com sua realidade.

Neste contexto, este artigo resulta de um estudo cujo objetivo principal foi identificar as políticas de gestão de recursos humanos adotadas por cinco universidades pertencentes ao Sistema Fundacional Catarinense, composto por 19 instituições de ensino superior, organizado através da Associação Catarinense das Fundações Educacionais - ACADE. As cinco universidades analisadas são: Universidade Regional de Blumenau - FURB, Universidade do Sul de Santa Catarina - UNISUL, Universidade do Vale do Itajaí - UNIVALI, Universidade de Joinville - UNIVILLE e Universidade do Oeste de Santa Catarina - UNOESC. Para tanto, enfocou, especificamente, os subsistemas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle.

Os dados nele contidos são provenientes de

fontes primárias e secundárias. Os dados primários foram obtidos através de entrevistas semi-estruturadas com seus dirigentes, representando, assim, o ponto-de-vista destes a respeito das políticas de recursos humanos planejadas e praticadas nessas universidades. Os dados secundários resultam de análise documental e foram extraídos de relatórios, revistas, estatutos, regimentos, planos de carreira e outros documentos oficiais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO BÁSICO

As organizações são constituídas por pessoas que desempenham funções vitais para o sucesso dos empreendimentos. A preocupação com o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de seus integrantes, por sua vez, tem sido objeto de amplos estudos pelas áreas administrativa e organizacional.

A nível organizacional, seu reflexo pode ser observado através da implementação de diferentes diretrizes voltadas ao desenvolvimento pessoal e profissional de seus membros. Tais diretrizes determinam as políticas de recursos humanos, que, segundo CHIAVENATO (1986), são "*regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados*" (p. 90).

Para CARVALHO (1989), a crescente complexidade das funções do sistema de gestão de recursos humanos (administração de cargos e salários, recrutamento e seleção, treinamento e avaliação de desempenho) torna indispensável a agilização dessas atividades.

A nova realidade estrutural, decorrente do quadro social, político e econômico do mercado de

quadro social, político e econômico do mercado de trabalho, exige da área de gestão de recursos humanos a busca imediata de uma efetiva coordenação de suas responsabilidades, através da criação, manutenção e desenvolvimento de um contingente de colaboradores treinados e motivados para realizar os objetivos organizacionais.

As políticas de recursos humanos procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal. Assim sendo, cada organização deve desenvolver uma política de recursos humanos mais adequada à sua filosofia e às suas necessidades.

CARVALHO e NASCIMENTO (1993) entendem que as políticas de gestão de recursos humanos - cargos e salários, treinamento, avaliação, planejamento de carreira - são determinadas pela filosofia da empresa e devem ser dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais.

As políticas de recursos humanos procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal.

Estas políticas, ao contrário da filosofia da empresa, que é mais duradoura e estável, são mutáveis e dependem, entre outros fatores:

- a) das reações do mercado;
- b) da influência do Estado (a exemplo das conquistas sociais da Constituição de 1988);
- c) da estabilidade política, econômica e social do País e conseqüente expansão ou retração da atividade econômica.

Estes e outros fatores relacionados com a

estratégia da empresa, compõem um quadro de referência para o levantamento e fixação de metas para a gestão de recursos humanos a curto, médio e longo prazos.

A definição e a determinação das políticas de gestão de RH visam, entre outros:

- estabelecer programas e incentivos para manter o colaborador na empresa por mais tempo, diminuindo consideravelmente os custos com a administração de empregados;
- proporcionar mais flexibilidade no tocante ao recrutamento, seleção, treinamento e avaliação do desempenho dos funcionários da empresa;
- adequar a administração de cargos e salários à dinâmica do mercado de trabalho.

Segundo CARVALHO (1989), a filosofia da empresa determina quais devem ser as políticas mais adequadas, face aos desafios do mercado de trabalho, oriundos das três forças emergentes no relacionamento entre capital e trabalho, ou seja:

- avanços trabalhistas;
- implantação de novas tecnologias, visando o aumento da produtividade na produção, venda e pesquisas de produtos e serviços;
- expansão ou retração da atividade econômica.

As instituições de ensino superior, mantidas suas peculiaridades, não fogem às regras das políticas de desenvolvimento de recursos humanos. A universidade atua junto às forças vivas da sociedade e é reconhecida como pólo de elaboração crítica e difusão do saber, comprometida com as exigências de desenvolvimento do país. Para que isso ocorra, a universidade necessita de pessoas habilitadas.

Neste contexto, ZACCARELLI (1987, p. 91) destaca que "*a administração dos recursos humanos é sem dúvida a área fundamental. Um erro na política de recursos humanos pode custar o declínio da universidade*".

JANNE (1981) salienta que as universidades buscam uma adaptação contínua às exigências resultantes do desenvolvimento das ciências e das técnicas e da modificação da sociedade, notadamente no que concerne à competência de executivos e especialistas.

As mudanças ocorridas nos últimos tempos têm colocado a instituição universitária numa situação conflitiva. De fato, a universidade interfere nos destinos da sociedade, pois forma profissionais de alto nível para os quadros dirigentes dos municípios, estados e da nação, com aguda consciência de nossa realidade social, política econômica e cultural. E sem uma política de recursos humanos eficaz, não terá condições de cumprir suas finalidades.

Assim sendo, a criação de mecanismos para o desenvolvimento permanente dos servidores docentes e técnico-administrativos é um dos meios que vêm sendo discutido pelas universidades para solucionar alguns problemas encontrados nestas instituições.

A universidade atua junto às forças vivas da sociedade e é reconhecida como pólo de elaboração crítica e difusão do saber, comprometida com as exigências de desenvolvimento do país.

Os estudiosos da área da administração universitária, todavia, têm encontrado dificuldade para desenvolver um modelo de administração de recursos humanos adequado às universidades, em

virtude das características gerenciais destas organizações. As universidades têm de ser estudadas como organizações diferentes, nas quais as tentativas de se instituir mudanças e a adoção de modelos ou critérios de administração devem levar em conta suas características peculiares.

A importância da implementação de uma política de administração e desenvolvimento de recursos humanos na universidade relaciona-se com dois aspectos. Primeiramente, é a forma de se promover o desempenho eficiente do pessoal. Por outro lado, também permite às pessoas que nela atuam alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho.

GRILLO propôs um modelo voltado ao desenvolvimento de recursos humanos para as instituições universitárias, denominado "Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Recursos Humanos", cujo componente estratégico é a carreira dos corpos docente e técnico-administrativo. O autor apresenta a carreira como o elo de ligação de docentes e funcionários com a universidade, pois ela "significa a valorização contínua das pessoas que trabalham e colaboram para o progresso da universidade". A carreira representa a base do desenvolvimento dos indivíduos na organização e "determina o ponto máximo que uma pessoa pode alcançar enquanto permanecer na instituição" (GRILLO, 1996, p. 47-48).

Outros autores, como Aquino, Chiavenato e Langrod, também destacam a carreira como o componente básico de uma política de recursos humanos. Langrod (apud SOUZA, 1991, p. 46) destaca que "a principal vantagem decorrente da implantação da carreira consiste na possibilidade de introduzir e concretizar... o sistema de mérito".

O Ciclo Contínuo, enquanto programa de desenvolvimento de recursos humanos preocupado com o crescimento profissional e pessoal de

docentes e funcionários, busca "criar a imagem de uma seqüência de componentes organizacionais, interligados entre si, que se sucedem ... e formam um elo de ligação, completando-se à medida que são implementados". Estes componentes são a participação, a carreira, os incentivos, o treinamento, a avaliação e a promoção. O inter-relacionamento destes componentes mantém os integrantes da organização constantemente motivados, o que constitui fator importante para o crescimento individual e institucional (GRILLO, 1987, p. 95-96).

A importância da implementação de uma política de administração e desenvolvimento de recursos humanos na universidade relaciona-se com dois aspectos: promover o desempenho eficiente do pessoal e alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente ao trabalho.

A participação no processo decisório da instituição tende a resultar em melhores soluções, fortalece o compromisso recíproco e cria um clima favorável ao desenvolvimento dos recursos humanos.

A definição de um sistema de carreira, por sua vez, é requisito fundamental para a implantação do processo de desenvolvimento de recursos humanos,

na medida em que estabelece a forma pela qual professores e funcionários ascendem aos diversos cargos da estrutura universitária.

Os incentivos influenciam fortemente a carreira, pois estimulam o desempenho das tarefas e dinamizam a atuação dos ocupantes dos cargos. Assim, devem integrar todo programa de desenvolvimento de recursos humanos.

O contato contínuo com novos conhecimentos, indispensável para o desenvolvimento de professores e funcionários, é propiciado pelo treinamento, que capacita para um melhor desempenho de tarefas rotineiras e para o exercício de atividades mais complexas. O treinamento permite, assim, o crescimento pessoal e profissional, relacionando-se estreitamente com a carreira. E dentre as demais organizações, a universidade é a que oferece as melhores condições para se implantar um programa de treinamento, em função dos recursos humanos e materiais disponíveis.

A avaliação de desempenho é um componente que auxilia no processo de desenvolvimento de recursos humanos. Ao aferir a eficiência dos programas de treinamento e indicar a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas, constitui um instrumento importante para viabilizar a carreira e definir novas políticas de recursos humanos.

A promoção, finalmente, decorre da avaliação e é o reconhecimento do esforço e competência de professores e funcionários. Através da política de promoção se implementa a carreira e dela dependem as perspectivas que atraem candidatos à determinada função. Assim, faz-se necessária uma previsão periódica e regular para não interromper sua concessão

CHIAVENATO (1986) ressalta que, em épocas de crise, a área de gestão de recursos humanos

costuma ser a mais sacrificada. Algumas empresas fazem economias e reduções nesta área para salvar seus resultados a curto prazo. E por vezes o conseguem, embora às custas da própria saúde organizacional, colocando em risco os resultados de médio e longo prazos. Essa estratégia quase sempre se deve ao desconhecimento das características e da natureza da área de gestão de recursos humanos.

Segundo GRILLO (1987, p. 93), "*de todos os investimentos realizados, são os recursos humanos que asseguram o retorno mais imediato, tanto em época de pleno progresso, como em estado de crise, quando somente a criatividade e a competência são capazes de reverter situações aparentemente irreversíveis*". Em momentos de crise, as organizações devem estimular o desenvolvimento da criatividade e da capacidade de inovação dos colaboradores, buscando alternativas inteligentes e racionais para, mais do que apenas sobreviver, prosperar em ambientes cada vez mais competitivos.

Ainda, segundo CHIAVENATO (1986, p. 90), as políticas de gestão de recursos humanos "*constituem orientação administrativa para impedir que empregados desempenhem funções indesejáveis ou ponham em risco o sucesso de funções específicas*". Assim, são guias para a ação e procuram condicionar o alcance dos objetivos e o desempenho das funções de pessoal. Servem para prover respostas às questões ou aos problemas que podem ocorrer com certa frequência.

Com base na concepção dos diversos autores envolvidos com a área de recursos humanos, pode-se afirmar que o recrutamento, a seleção, o treinamento, a avaliação de desempenho e de cargos e salários são pontos estratégicos para o desenvolvimento de políticas de recursos humanos nas organizações.

As políticas situam o código de valores éticos da organização que, através delas, governa suas relações com os empregados, acionistas, consumidores, fornecedores, etc. A partir das políticas definem-se os cursos de ação predefinidos para orientar o desempenho das operações e atividades. Os procedimentos constituem uma espécie de plano permanente, que serve para orientar as pessoas na realização dos objetivos organizacionais. Visam dar consistência à execução das atividades, garantindo um tratamento equitativo para todos os participantes e uniforme para todas as situações. Neste sentido, cada organização desenvolve uma política de gestão de recursos humanos adequada à sua filosofia e às suas necessidades.

A rigor, segundo CHIAVENATO (1986), uma política de gestão de recursos humanos deve abranger as diretrizes que a organização pretende acerca dos subsistemas de suprimento, aplicação, manutenção, desenvolvimento e controle.

Quanto às **políticas de suprimento de recursos humanos**, são considerados os seguintes aspectos: a) fontes e técnicas preferidas pela organização para recrutar as pessoas necessárias (onde, em que condições e como recrutar, dentro ou fora da organização); b) critérios de seleção de pessoas e padrões de qualidade para a admissão (aptidões físicas e intelectuais, experiência e potencial de desenvolvimento), tendo em vista o universo de cargos dentro da organização; c) integração dos novos participantes ao ambiente interno da organização, com rapidez e suavidade.

Em relação às **políticas de aplicação de recursos humanos**, são sugeridos os aspectos a seguir: a) determinação dos requisitos básicos da força de trabalho (requisitos intelectuais, físicos etc.), para o desempenho das tarefas e atribuições de todos os cargos da organização; b) critérios de

planejamento, alocação e movimentação interna de pessoas, considerando o posicionamento inicial e o plano de carreira, definindo as alternativas de oportunidades futuras dentro da organização; c) critérios para avaliação da qualidade e da adequação das pessoas, através da avaliação do desempenho.

As **políticas de manutenção de recursos humanos** compreendem: a) critérios de remuneração direta dos participantes, tendo em vista a avaliação do cargo, os salários do mercado de trabalho e a posição da organização frente a essas duas variáveis; b) critérios de remuneração indireta dos participantes, através de programas de benefícios sociais mais adequados à diversidade de necessidades na organização e considerando a posição da organização frente às práticas do mercado de trabalho; c) condições para manter a força de trabalho motivada, com moral elevada, participativa e produtiva; d) critérios relativos às condições de higiene e segurança que envolvem o desempenho das tarefas e atribuições dos cargos na organização.

Por sua vez, as **políticas de desenvolvimento de recursos humanos** abrangem: a) critérios de diagnóstico e programação da qualificação e reciclagem constante da força de trabalho para o desempenho de suas tarefas e atribuições dentro da organização; b) critérios de desenvolvimento pessoal a médio e longo prazos, visando a contínua realização do potencial humano em posições gradativamente superiores; c) criação e desenvolvimento de condições capazes de garantir a saúde e excelência organizacional, através da mudança do comportamento dos participantes.

Os aspectos considerados nas **políticas de controle de recursos humanos** são: a) manutenção de um banco de dados capaz de fornecer os

elementos necessários para as análises quantitativa e qualitativa da força de trabalho disponível na organização; b) critérios para auditoria permanente da aplicação e adequação das políticas e dos procedimentos relacionados aos recursos humanos da organização.

3. POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NAS IES CATARINENSES

As cinco universidades do Sistema Fundacional Catarinense analisadas iniciaram suas atividades como instituições isoladas de ensino superior, mantendo a tradição de criação de universidades através da união de faculdades isoladas e, hoje, atuam em diversos municípios catarinenses através do sistema *multicampi*.

Os resultados a seguir apresentados são relativos aos dados obtidos junto a fontes primárias e secundárias para cada uma das políticas destacadas por CHIAVENATO (1986). Os dados primários foram coletados através de entrevistas semi-estruturadas com seus dirigentes, representando, assim, o ponto-de-vista destes a respeito das políticas de recursos humanos planejadas e praticadas nessas universidades.

Os dados secundários, por sua vez, resultam de análise documental e foram extraídos de relatórios, revistas, estatutos, regimentos, planos de carreira e outros documentos oficiais.

Assim, foram identificadas as seguintes políticas de recursos humanos das IES catarinenses estudadas:

a) Políticas de Suprimento de Recursos Humanos:

As universidades pesquisadas direcionam a captação de recursos humanos ao mercado de

trabalho da região. Todavia, mantêm comunicação com outras regiões, inclusive a nível nacional. Em alguns casos, a localização geográfica privilegiada e a proximidade de grandes centros favorece a contratação e seleção de bons profissionais de outras regiões do Estado e do País.

Para o recrutamento adotam a sistemática de divulgação através de jornais, cartazes, editais e correspondências entre instituições. O aproveitamento de egressos de seus próprios cursos também é um mecanismo utilizado por estas universidades. No caso de uma das universidades, um fator de motivação em termos de carreira é a promoção automática para a carreira docente de servidores técnico-administrativos que concluem o curso de mestrado.

A preferência para portadores de títulos de mestrado ou doutorado tem sido uma constante, sendo ainda exigido o cumprimento de um período probatório de um a dois anos para a efetivação.

O processo de seleção segue as normas estabelecidas pelos respectivos estatutos e regimentos ou pelo Regimento Jurídico Único das Prefeituras Municipais, quando a instituição está a elas vinculada. Neste caso, utiliza-se o concurso público e, para contratação de professores efetivos, este é seguido de análise de currículo e provas

detítulos. Em outras situações, procede-se a uma seleção com base em análises de currículos e entrevistas com candidatos previamente inscritos ou indicados pelos próprios profissionais das instituições. A titulação mínima a nível de especialização é exigida para a contratação de docentes. Entretanto, a preferência para portadores de títulos de mestrado ou doutorado tem sido uma constante, sendo que, em algumas instituições, ainda é exigido o cumprimento de um período probatório de um a dois anos para a efetivação.

Quanto à integração de recém-contratados ao ambiente interno, algumas instituições vêm desenvolvendo ações como: recepção pelos reitores e dirigentes, palestras, vídeos e visitas aos *campi*. Segundo os entrevistados, este procedimento representa uma oportunidade para todos conhecerem melhor a instituição em que irão trabalhar. As universidades que ainda não adotam estes procedimentos, estudam mecanismos para suprir esta necessidade.

b) Política de Aplicação de Recursos Humanos:

Em termos de carreira docente, as universidades pesquisadas possuem um plano baseado na titulação, onde, mediante a obtenção de uma titulação mais elevada, são aplicados, automaticamente, incentivos promocionais e salariais.

No caso dos servidores técnico-administrativos, adota-se a sistemática de análise e descrição de cargos, que serve de base para o plano de carreira. As instituições que possuem este plano estão desenvolvendo estudos para sua reestruturação, de forma a incentivar o desenvolvimento pessoal, através de procedimentos como, por exemplo, a avaliação de desempenho, já aplicada de forma

setorial em uma delas.

Em relação ao planejamento, alocação e controle de recursos humanos, quer docentes, como técnico administrativos, a totalidade das instituições age de forma reativa, contratando pessoal para atender necessidades imediatas, oriundas de solicitações das diversas áreas.

c) Política de Manutenção de Recursos Humanos:

Em relação à questão salarial, um dos componentes da política de manutenção, a maioria das universidades pesquisadas adota como padrão os valores praticados pelas demais instituições de ensino superior particulares do Estado de Santa Catarina. Por ocasião do dissídio coletivo, aplicam a inflação do período mais um adicional de produtividade, cujo percentual varia conforme as negociações entre as entidades sindicais patronais e dos trabalhadores.

Em relação ao planejamento, alocação e controle de recursos humanos, quer docentes, quer técnico-administrativos, a totalidade das instituições age de forma reativa, contratando pessoal para atender necessidades imediatas, oriundas de solicitações das diversas áreas.

Algumas instituições realizam, perio-

dicamente, pesquisas de mercado para balizar os níveis salariais do quadro técnico-administrativo a nível regional.

No caso dos docentes, algumas universidades incentivam a participação em projetos de extensão universitária desenvolvidos pelos departamentos (cursos, seminários, palestras e consultorias), mediante concessão de complementação financeira.

Em relação aos benefícios sociais, considerados como remuneração indireta, à exceção de uma das instituições pesquisadas, as demais possuem uma política que vem sendo aperfeiçoada e que inclui procedimentos como: subsídio parcial a planos de assistência médica privada; previdência complementar; vale-refeição; descontos em mensalidades escolares ou gratuidade para professores, técnico-administrativos e seus dependentes.

No tocante às condições físicas e ambientais, as instituições não possuem programas voltados para a questão da higiene e segurança do trabalho. Ainda não foram desenvolvidas políticas neste sentido, tendo em vista tratar-se de locais onde o grau de risco é pequeno.

d) Política de Desenvolvimento de Recursos Humanos:

Esta foi uma das áreas onde ficou mais evidente a preocupação das instituições em relação ao seu quadro de pessoal. Todas incentivam especialmente a participação docente em atividades como seminários, palestras, etc., e possuem algum programa de capacitação, tanto a nível docente, como técnico-administrativo, com o objetivo de manter seus quadros aperfeiçoados e atualizados. Duas das universidades pesquisadas destinam um percentual definido de seu orçamento para os programas de capacitação, treinamento e

desenvolvimento.

Destinam um percentual definido de seu orçamento para os programas de capacitação, treinamento e desenvolvimento.

Verificou-se uma diferenciação nos procedimentos relacionados aos programas de desenvolvimento de recursos humanos. Algumas universidades o fazem mediante um planejamento das necessidades de expansão, enquanto outras agem de acordo com o surgimento de necessidades imediatas.

Dentre as políticas analisadas, controle de recursos humanos, é a mais incipiente em todas as instituições, pois nenhuma dispõe de informações estruturadas que permitam um controle ou análises quantitativas e qualitativas do quadro de pessoal.

Destaca-se em todas um plano de capacitação docente voltado para a pós-graduação *stricto sensu* (mestrado e doutorado), com incentivos para os docentes que obtêm sua titulação e, conseqüentemente, contribuem para a melhoria da qualidade do ensino e da pesquisa em suas instituições.

e) Política de Controle de Recursos Humanos:

Dentre as políticas analisadas, esta foi a que se verificou de forma mais incipiente em todas as

instituições, pois nenhuma das cinco universidades dispõe de um banco de dados contendo informações estruturadas que permitam um controle ou análises quantitativas e qualitativas do quadro de pessoal. Duas universidades encontram-se em fase de implantação de sistemas integrados que contemplarão banco de dados com as informações sobre seu corpo funcional.

Em duas das universidades, o controle é feito pelos gestores de cada área, pois não possuem uma área específica de administração de recursos humanos.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo, dadas as limitações de tempo e a finalidade pela qual foi desenvolvido, apresenta como fatores limitativos a inviabilidade de se consultar outros segmentos da comunidade universitária, tais como servidores docentes e técnico-administrativos, associações e sindicatos. Também não foi possível estendê-lo às demais universidades do sistema fundacional catarinense. Permitiu, todavia, conhecer *in loco* as políticas de recursos humanos praticadas por uma parcela significativa de universidades catarinenses pertencentes ao sistema fundacional.

A análise documental e os relatos dos dirigentes dessas instituições apontam para uma preocupação com a implementação de uma política de recursos humanos adequada à realidade de cada universidade, de forma a atingir a eficiência no desempenho de seus quadros e, assim, atender às exigências da comunidade universitária. Desta forma, se viabilizaria o alcance dos objetivos individuais de seus integrantes.

Dentre os cinco subsistemas principais da política de recursos humanos classificados por

CHIAVENATO (1986), três se fizeram presentes de forma marcante em todas as universidades pesquisadas: o *subsistema de aplicação*, no que se refere ao estabelecimento de um plano de carreira para funcionários técnico-administrativos e professores; o *subsistema de desenvolvimento*, no que se refere à busca de aperfeiçoamento contínuo e da capacitação de seus quadros; e o *subsistema de manutenção*, ao praticar uma política salarial contemplando valores iguais ou superiores ao mercado regional, ou até mesmo em níveis nacionais.

A análise documental e os relatos dos dirigentes apontam para uma preocupação com a implementação de uma política de recursos humanos adequada à realidade de cada universidade, de forma a atingir a eficiência no desempenho de seus quadros.

Há que se destacar, também, as especificidades de cada instituição, pois as diferenças regionais, o tempo de funcionamento e as áreas de atuação, por exemplo, levam a diferentes ações na condução de uma política de recursos humanos.

Em todas elas, contudo, e por se tratar de universidades, parece estar presente um tratamento diferenciado, buscando valorizar seus recursos humanos.

Em todas elas, contudo, e por se tratar de universidades, parece estar presente um tratamento diferenciado, buscando valorizar seus recursos humanos.

Assim, apesar de estas instituições apresentarem uma significativa evolução no tocante às políticas de recursos humanos praticadas, percebe-se que ainda há muito a aprimorar no processo de desenvolvimento de tais políticas.

BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, Antônio Vieira de; NASCIMENTO, Luiz Paulo do. *Administração de recursos humanos*. São Paulo : Pioneira, 1993.

CARVALHO, Antônio Vieira de. *Recursos humanos: desafios e estratégias*. São Paulo : Pioneira, 1989.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração de recursos humanos*. São Paulo : Atlas, 1986.

GRILLO, Antonio Niccoló. *Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias*. In: *seminário latino-americano de liderança e administração na universidade*, 9 a 11 de dezembro de 1986, Florianópolis. Anais ... Florianópolis : UFSC, 1987. 120 p. p.93-105.

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

JANNE, Henri. *A universidade e as necessidades da sociedade contemporânea*. Fortaleza : UFC, 1981.

SOUZA, Maria José C. de. *O discurso e a prática da política de recursos humano: um estudo*

na administração direta do Estado de Santa Catarina. Florianópolis : UFSC, mar. 1991. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Santa Catarina, 1991.

ZACCARELLI, Sérgio B. Administração de recursos humanos na universidade. In: *seminário latino-americano de liderança e administração na univercidade*, 9 a 11 de dezembro de 1986, Florianópolis. Anais ... Florianópolis : UFSC, 1987. 120 p. p. 85-93.