

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: GESTÃO INSTITUCIONAL
LINHA DE PESQUISA: POLÍTICA E ADMINISTRAÇÃO UNIVERSITÁRIA

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**PERCEPÇÃO GERENCIAL DO SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA FACULDADE DE CIÊNCIAS E
LETRAS DA UNESP - *CAMPUS* DE ASSIS**

Mestrando: JOSÉ MUNHOZ FERNANDES

Banca Examinadora:

Prof.Dr. JOSÉ CARLOS ZANELLI - Orientador
Prof.Dr. ANTONIO NICCOLÓ GRILLO
Prof.Dr. NÉLSON COLOSSI

Florianópolis, 16 de março de 1999.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SÓCIO-ECONÔMICO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

PERCEPÇÃO GERENCIAL DO SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA FACULDADE DE CIÊNCIAS E
LETRAS DA UNESP – *CAMPUS* DE ASSIS

Dissertação apresentada ao Curso de Pós-
-Graduação em Administração (Área de
Concentração: Política e Gestão Institucional)
da Universidade Federal de Santa Catarina,
como requisito parcial para a obtenção do título
de Mestre em Administração.

Mestrando: José Munhoz Fernandes

Orientador: Prof.Dr. José Carlos Zanelli

Florianópolis, 16 de março de 1999.

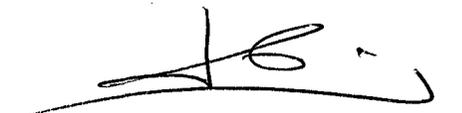
**PERCEÇÃO GERENCIAL DO SISTEMA DE ACOMPANHAMENTO E
DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL NA FACULDADE DE CIÊNCIAS E
LETRAS DA UNESP – CAMPUS DE ASSIS**

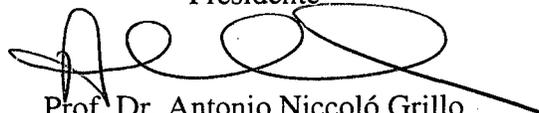
JOSÉ MUNHOZ FERNANDES

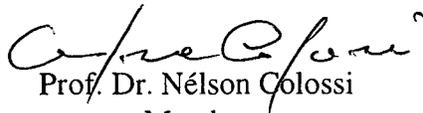
Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do título de Mestre em Administração (Área de concentração: Política e Gestão Institucional) e aprovada em sua forma final pelo curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.


Prof. Dr. Néelson Colossi
Coordenador do Curso

Apresentada à Comissão Examinadora, integrada pelos professores:


Prof. Dr. José Carlos Zanelli
Presidente


Prof. Dr. Antonio Niccoló Grillo
Membro


Prof. Dr. Néelson Colossi
Membro

“O problema não é descobrir quanto tempo se deve dedicar ao prazer ou ao trabalho, mas encontrar prazer no trabalho”.

(Herriot)

“Quando partimos de certezas provavelmente chegaremos cheios de dúvidas. Mas se começarmos com dúvidas, certamente chegaremos com algumas certezas”.

(Bacon)

“Deus quer,
o homem sonha
e a obra nasce”.

(Fernando Pessoa)

AGRADECIMENTOS

À Deus, que nos dá a vida e as ferramentas
necessárias para construirmos um mundo
cada vez melhor.

Aos meus pais José (*in memorian*) e Ana (*in memorian*), que mesmo não tendo acesso aos bancos escolares me mostraram a importância da educação, bem como do trabalho, da humildade, da honestidade e do amor na formação do homem.

Em especial à minha mãe que me acompanhou e me incentivou em grande parte desta jornada.

À Rosane, hoje minha esposa, cujo destino ou a magia da Ilha de Santa Catarina nos aproximou e fez nascer um grande amor, minha gratidão pela sua compreensão, apoio e incentivo em todos os momentos.

Ao meu irmão e meus familiares, que
embora distantes fisicamente, me
incentivaram e acreditaram nesta jornada.

À Universidade Estadual Paulista – UNESP, que por meio de sua política de capacitação para os servidores técnicos e administrativos, possibilitou meu afastamento e a vivência desta rica experiência que é a pós-graduação.

À Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, que por meio do Curso de Pós-Graduação em Administração e sua linha de pesquisa Política e Administração Universitária, possibilita aos seus mestrandos o desenvolvimento de uma mentalidade administrativa crítica e renovada sobre os problemas que afligem a universidade brasileira.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico – CNPq, que através de seu programa de bolsa de estudos, possibilitou minha dedicação integral e a manutenção durante os dois anos do programa em Florianópolis.

Ao Prof. Dr. José Carlos Zanelli, um professor capaz de provocar a reflexão, a discussão e a análise crítica dos temas estudados; um orientador interessado, paciente e competente e um amigo muito compreensivo.

À todos os professores do Curso de Pós-Graduação em Administração, cujas disciplinas e a forma de ministrá-las possibilitou-me a formação de um espírito crítico e reflexivo sobre o papel do Administrador nas organizações, em especial ao Prof. Dr. Néelson Colossi pelo incentivo e conhecimentos compartilhados.

Aos servidores técnicos e administrativos do CPGA pelo carinho e atenção com que sempre fomos atendidos.

Aos inesquecíveis companheiros da turma do Mestrado de 1996, pela convivência e experiências compartilhadas, que além de incentivo e apoio, trouxeram-me também um rico aprendizado.

Aos docentes, técnicos e administrativos da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP – *Campus* de Assis, participantes da pesquisa, que em conjunto com o pesquisador, ajudaram na construção deste conhecimento, tornando a pesquisa viável.

Aos colegas servidores técnicos e administrativos da UNESP – *Campus* de Bauru e a todos que direta ou indiretamente me incentivaram e me apoiaram nesta jornada.

SUMÁRIO

Resumo	v
Abstract	vii

Capítulo I

1. INTRODUÇÃO.....	001
1.1 Tema e problema de pesquisa	001
1.2 Objetivos da pesquisa.....	005
1.3 Justificativa teórico-prática.....	005
1.4 Apresentação dos capítulos	007

Capítulo II

2. DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: DA TEORIA À PRÁTICA.....	009
2.1 Concepções sobre o trabalho.....	009
2.2 Desenvolvimento profissional: uma tentativa de conceituação	015
2.3 Perspectiva histórica de desenvolvimento profissional.....	016
2.4 Desenvolvimento profissional: perspectivas atuais	020
2.5 Desenvolvimento profissional: um novo modelo	024
2.6 Desenvolvimento profissional e avaliação de desempenho.....	034 X
2.7 Desenvolvimento profissional e serviço público.....	039
2.8 Desenvolvimento profissional e universidade.....	045
2.9 O papel do órgão de RH no desenvolvimento profissional.....	052

Capítulo III

3.	SITUANDO A UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA	055
3.1	Situando o <i>Campus</i> Universitário de Assis	058
3.2	Considerações sobre o órgão de RH da UNESP.....	061
3.3	Perspectiva histórica de desenvolvimento profissional na UNESP....	063
3.4	O sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional (ADP): um novo modelo de gerenciamento de recursos humanos na UNESP.....	068
3.5	Dilemas na implantação de um novo modelo	073

Capítulo IV

4.	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	076
4.1	Delineamento e perspectiva da pesquisa.....	076
4.2	Justificativa pela escolha da organização.....	078
4.3	Justificativa pela escolha dos participantes	079
4.4	Caracterização do período de realização da pesquisa	081
4.5	Etapas da pesquisa	083
4.6	Perguntas de pesquisa	088
4.7	Configuração dos instrumentos de coleta dos conteúdos	089
4.8	Estruturação da análise dos conteúdos	091
	4.8.1 Fontes primárias	091
	4.8.2 Fontes secundárias	095

Capítulo V

5.	DESCRIÇÃO DOS RELATOS	097
5.1	Objetivos do sistema de ADP	098
5.2	Implantação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional.....	103
5.3	Desenvolvimento do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional.....	110
5.4	Percepção do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional no ambiente de trabalho	114
5.5	Aspectos do comportamento humano no ambiente de trabalho.....	115
5.6	Oportunidades de desenvolvimento profissional antes e depois do ADP.....	119
5.7	Resultados do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional	122
5.8	Impressões gerais sobre o sistema de ADP	127

Capítulo VI

6.	INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS.....	136
----	----------------------------------	-----

Capítulo VII

7.	CONSIDERAÇÕES FINAIS	145
8.	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	155
9.	ANEXOS	
	Anexo I Participantes da Pesquisa	161
	Anexo II Quantitativos dos Instrumentos Aplicados	162

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo principal descrever e analisar, sob a percepção gerencial, os aspectos que envolveram a implantação, em caráter piloto, do Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional – ADP, na Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista – UNESP – *Campus* de Assis.

Os objetivos específicos foram os de investigar a configuração de desenvolvimento profissional na universidade pesquisada antes e depois da implantação do sistema, o processo e os dilemas que envolveram sua implementação, a investigação do surgimento de possíveis alterações em fatores relacionados ao ambiente de trabalho, como: motivação, desempenho e relacionamento chefe-subordinado, bem como o exame das ações da Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, relacionadas a utilização do sistema de ADP como subsídio ao plano de carreira dos servidores técnicos e administrativos.

Justifica-se o desenvolvimento da presente pesquisa, como a oportunidade de se estudar uma das raras experiências na implantação de diretrizes inovadoras no gerenciamento de recursos humanos em universidades, possibilitando, além de trazer à discussão e à reflexão um tema pouco pesquisado, oferecer à UNESP, quando da implantação definitiva do sistema nos demais *Campi* da Universidade, um “feed-back” acadêmico-científico proporcionado pela análise das percepções e dos diagnósticos.

Enquanto metodologia, utilizou-se essencialmente da pesquisa qualitativa, caracterizada por um estudo de caso do tipo descritivo/exploratório, sendo que para a coleta dos conteúdos o pesquisador recorreu a duas fontes primárias combinadas: questionários abertos e entrevistas semi-estruturadas.

A população pesquisada foi o nível gerencial da universidade, composto pelas seguintes funções: chefe de departamento, gerente, coordenador, diretor técnico, supervisor, analista, chefe de seção e encarregado de setor. Esta amostra intencional é justificada, tendo em vista o destaque que a literatura dá quanto a importância do papel exercido pelos gerentes nos processos de desenvolvimento profissional de seus funcionários.

Os resultados da pesquisa demonstraram, primeiramente, um avanço na visão de desenvolvimento profissional na universidade pesquisada, evoluindo de

avaliações conhecidas como tradicionais, para as do tipo participativas e acompanhadas como a ora pesquisada.

O Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional – ADP, considerado inovador sob vários aspectos, prevê três etapas: planejamento de desempenho, acompanhamento de desempenho e análise de desempenho e tem suas premissas baseadas na Administração Por Objetivos – APO.

Os resultados da pesquisa podem ser sintetizados num conjunto de aspectos positivos e negativos. No primeiro, os relatos dos gerentes demonstraram que estes acreditam no sistema e destacam que através do desenvolvimento profissional acompanhado pode-se, além de detectar qualidades e deficiências, até mesmo contribuir para uma mudança cultural na universidade. Os relatos demonstraram ainda uma melhora no diálogo entre chefe e subordinado, trazendo a compensação financeira como uma motivação extrínseca ao trabalho ainda bastante esperada, embora neste último caso as pesquisas apontem na direção contrária, ou seja, de não se vincular exclusivamente os resultados das avaliações de desempenho aos aspectos salariais.

Os aspectos negativos deixam dúvidas quanto ao ambiente da universidade pública, considerado excessivamente burocrático, como adequado à implantação de um sistema desse porte. A inexistência de um plano de carreira na época, também foi vista pelos pesquisados como outro fator inibidor. Entretanto, a falta de envolvimento e comprometimento dos diversos escalões hierárquicos e o caráter burocrático do sistema, foram bastante ressaltados nos relatos como dificultadores na sua implantação, gerando por consequência resistências e inviabilizando sua completa implementação na universidade.

Finalizando, a pesquisa apresenta algumas recomendações visando o aperfeiçoamento do sistema para a sua implantação definitiva na UNESP. Também são sugeridos o desenvolvimento de dois temas para futuros estudos na área, visando suprir as limitações encontradas na presente pesquisa e ampliar a construção do conhecimento sobre o tema Desenvolvimento Profissional, considerado sempre um grande desafio para os administradores e profissionais da área de Recursos Humanos das organizações, principalmente hoje, quando a globalização leva as organizações a uma busca constante de competitividade e consequentemente de capacitação e motivação de seus quadros de funcionários.

ABSTRACT

This work has as main goal to describe and to analyse in pilot scheme, under the managerial perception, the aspects that involved the implantation of the follow up and Professional Development System – named ADP in the Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista – UNESP – Campus de Assis.

The specific objectives were to investigate the configuration of the professional development in the researched university before and after the establishment of the system. The process and the dilemmas that involved its implementation, the investigation of the appearance of possible alterations in factors related to the work environment as: motivation, performance and boss-subordinate relationship, as well as the investigation of the actions of the above mentioned system as a support to the plan of career of the technical and administrative public officers.

The development of the present research is justified as the opportunity to study one of the rare experiences in the implantation of innovative guidelines in the management of human resources in universities. Besides, it has brought into discussion and reflection a not very researched theme, it has offered to UNESP (when the definitive establishment of the system has taken place in other campi of the university) an academic-scientific “feed-back” provided by the analysis of perceptions and of diagnosis.

It was essentially used the qualitative research as methodology, which was characterized by a study of case of the descriptive/exploratory type. For the collection of the contents, the researcher made use of two combined primary sources: open questionnaires and semi-structured interviews.

The researched population was the managerial level of the university composed by the following functions: department head, manager, coordinator, technical director, supervisor, analyst, section head and in charge of sector. This intentional sample is justified as a result of the importance that is given to the role performed by the managers in the process of their employees professional development.

First of all, the results of the research showed a progress in the professional development in the researched university developing from well-known

evaluations known as traditional, to the ones of the sharing type and followed up as the one now researched.

The Follow up and Professional Development System (ADP) considered innovative under several aspects foresees three stages: performance planning, performance follow up and performance analysis. It has its premises based on the Administration Through Objectives.

The results of the research can be summarised in a group of positive and negative aspects. In the first ones, the managers' reports demonstrate that they believe in the system and bring out that through the followed up professional development it is possible besides detecting qualities and deficiencies even contribute for a cultural change in the university. The reports still showed an improvement in the dialogue between boss and subordinate, bringing the financial compensation as an extrinsic motivation to the work, still quite expected although in this last case the researches pinpoint to the opposite direction. That is to say of not linking the results exclusively to the performance evaluations to the salary aspects.

As for the negative aspects make noticeable the environment of the public university, considered excessively bureaucratic and thus, scitable to the implantation of a system of that magnitude. The inexistence of a career plan at that time was also seen as an inhibiting factor by the researched people. However, it was very much emphasized in the reports, the lack of compromising of the several hierarchical staff and the bureaucrat character of the system, which makes difficult its establishment, generating consequently resistances and becoming impracticable its complete implantation in the university.

Concluding, the research presents some advices seeking the improvement of the system for its definitive establishment in UNESP. It is also suggested, the development of two themes for future studies in the area, aiming to supply the limitations found into the present research and to enlarge the building of the knowledge on the theme Professional Development, always considered a great challenge for the administrators and professionals of the area of Human Resources of organizations, to a constant search of competitiveness and consequently the training and motivation of its team of employers.

Capítulo I

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema e Problema de Pesquisa

Em artigo publicado, Bastos (1995) apresenta o resultado de pesquisas realizadas em oito países, pelo Meaning of Working International Research Team (Grupo de Pesquisas Internacionais sobre o Significado do Trabalho) onde o trabalho, elencado junto às esferas mais importantes da vida: família, lazer, comunidade e religião, aparece em segundo lugar no grau de importância para os indivíduos.

Mesmo considerando o que o autor afirma ser a incapacidade da sociedade moderna, de garantir a todos oportunidade de conseguir trabalho significativo e satisfatório e a própria crise das motivações devido às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, cresce o desejo de maior participação, autonomia e envolvimento nas decisões, que afetam o indivíduo em seu ambiente de trabalho.

Tem se tornado comum e crescente a afirmação de diversos autores das áreas de Administração e Psicologia Organizacional, de que são as pessoas e não os equipamentos ou sistemas, os recursos mais importantes de uma organização.

Hersey e Blanchard (1986) por exemplo, já afirmavam que as empresas estão apenas começando a perceber que seu patrimônio mais importante são os recursos humanos e que a administração destes recursos é uma de suas tarefas cruciais.

Caudron (1997) pesquisando a realidade norte-americana, publica artigo onde são apresentados os resultados de uma pesquisa junto a altos executivos de empresas, consideradas bem sucedidas, que preocupados em ter pessoas constantemente motivadas em seus quadros, indicam vinte técnicas para motivar os empregados, as quais se resumem, basicamente, no respeito ao indivíduo enquanto ser humano, nos ambientes organizacionais.

As universidades por sua vez, possuidoras de determinadas características que as diferenciam das demais organizações, deveriam estar constantemente atentas às políticas de recursos humanos, acrescentando diretrizes inovadoras, de forma a manter

seu pessoal recurso mais valioso de uma organização em permanente estado de motivação para o trabalho. No entanto, em termos nacionais, as experiências existentes não são significativas, podendo se afirmar que as instituições universitárias brasileiras não têm se preocupado em definir e implementar diretrizes inovadoras à política de pessoal (Grillo, 1996).

Considerando que o indivíduo passa grande parte de sua vida nos ambientes organizacionais, quando estes oferecem boas condições para seu desenvolvimento profissional e pessoal, essas condições acabam se traduzindo num dos fatores que poderão contribuir para um indivíduo mais motivado, pois as pessoas entram em uma organização com o objetivo de crescer, mas muitas organizações parece não oferecer planos para que isso ocorra de fato.

Nas organizações, as tradicionais avaliações de desempenho, mecanismo muito utilizado dentro dos planos de carreiras para se promover o desenvolvimento profissional, geralmente são aplicadas de forma punitiva ou premiativa e não como instrumento que promova a melhoria do desempenho e a própria promoção funcional, integrando os objetivos individuais com os organizacionais, criando assim um ambiente motivador.

A avaliação de desempenho deve promover o homem no trabalho, através da motivação, trabalho em equipe, participação, integração, criatividade, delegação de responsabilidade e o próprio enriquecimento do trabalho (Lucena, 1977). Entretanto, a avaliação de desempenho tradicional, pura e simplesmente, sem um acompanhamento adequado, acaba tendo um caráter de punição ou premiação, não concedendo ao indivíduo meios para atingir os objetivos propostos, frustrando-o conseqüentemente.

Um sistema de avaliação de desempenho, para trazer maior motivação e promover o desenvolvimento profissional, deveria ser implementado de forma participativa, em conjunto chefe/subordinado e partindo do princípio de que as pessoas são adultas e como tal, responsáveis, empenhando-se, portanto, em atingir determinados objetivos (Pontes, 1986).

O desenvolvimento profissional não tem sido focado por muitos trabalhos acadêmicos, principalmente considerando o ambiente das universidades públicas, as quais raramente apresentam propostas inovadoras nesta área. Para Grillo (1996) há um

equivoco das instituições universitárias, que se limitam aos ditames das leis que disciplinam a administração de seus quadros de pessoal. Poucas são as universidades, segundo o autor, que acrescentam diretrizes inovadoras, visando à formulação de uma autêntica política de recursos humanos.

Grillo (1987) destaca ainda que, dadas as características diferenciadoras das universidades, pois estas atuam como centro do saber e são movidas por uma elite intelectual, seus recursos humanos deveriam merecer importância e valor, de forma a mantê-los integrados e preparados para atuar na complexa engrenagem que é a universidade.

O presente trabalho utilizará o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional – ADP - como tema de pesquisa, que se assemelha à Avaliação Por Objetivos, ferramenta da Administração por Objetivos - APO e terá como objeto de pesquisa a Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista - UNESP, *Campus* de Assis, objetivando descrever e analisar a percepção gerencial de como se caracteriza o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, em suas atividades diárias de trabalho.

As diretrizes propostas pelo sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, consideradas inovadoras no gerenciamento de recursos humanos pela instituição pesquisada, foram criadas e desenvolvidas para subsidiar o crescimento, no plano de carreira dos servidores técnicos e administrativos, nos mecanismos de promoção, progressão e acesso, substituindo os tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, até então existentes na UNESP. Essas diretrizes são planejadas no sentido de se gerenciar os recursos humanos, em três grandes etapas: planejamento, acompanhamento e análise do desempenho.

O sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional é a sistematização do hábito natural do chefe de distribuir tarefas, orientando, acompanhando e analisando o desempenho de seus subordinados, porém de forma contínua e participativa, chefe e subordinado juntos, respeitando-se o potencial e as condições individuais de cada um, bem como as reais necessidades da área de atuação. É, na visão da Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, um processo de

aprendizado, que busca atingir os objetivos organizacional e individual, considerado assim fator de comprometimento (UNESP, 1998).

Parte-se do princípio de que o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional é uma via de mão dupla, ou seja, ao mesmo tempo em que visa subsidiar ao crescimento dos servidores técnicos e administrativos, no plano de carreira da UNESP, pode também melhorar o ambiente de trabalho, nos aspectos relacionados à motivação, integração e de relacionamento chefe/subordinado. Para identificar e analisar esses aspectos, estabeleceu-se a seguinte pergunta de pesquisa:

Na percepção gerencial, como se caracteriza o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, aplicado aos servidores técnicos e administrativos da UNESP e quais suas implicações no ambiente de trabalho?

1.2 Objetivos da Pesquisa

Como objetivo geral do presente trabalho, pretende-se descrever e analisar, com base na percepção gerencial, o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, aplicado aos servidores técnicos e administrativos da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista - UNESP, *Campus* de Assis.

Pretende-se, através dos objetivos específicos:

a) investigar a configuração de desenvolvimento profissional na UNESP, antes da implantação do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional - ADP;

b) descrever o processo de implantação do sistema de ADP, conforme o proposto;

c) investigar a configuração de desenvolvimento profissional na UNESP, na percepção gerencial, após a implantação do sistema de ADP;

d) identificar na percepção gerencial, em consequência do sistema de ADP, possíveis alterações em fatores relacionados ao ambiente de trabalho, como: motivação, desempenho e relacionamento chefe/subordinado;

e) examinar as ações da Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, no que se refere à utilização do sistema de ADP, como subsídio ao crescimento no plano de carreira dos servidores técnicos e administrativos.

1.3 Justificativa teórico-prática

A opção pelo tema de pesquisa - sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional - ADP, justifica-se por considerarmos que o tema em questão oferece uma oportunidade de se estudar e pesquisar uma das raras experiências

na implementação de diretrizes inovadoras, em termos de gerenciamento de recursos humanos, em universidades públicas brasileiras.

O estudo em questão é essencial para qualquer organização, principalmente as universidades públicas brasileiras, que tenham por meta a implantação de diretrizes inovadoras no gerenciamento de seus recursos humanos, visando à atingir os objetivos individuais e organizacionais, por meio do desenvolvimento profissional acompanhado.

Zaccarelli (1987) levanta a hipótese de uma possível insatisfação existente entre os servidores técnicos e administrativos das universidades, quando afirma:

“Há um aspecto da administração de funcionários não docentes das universidades que gostaríamos de levantar para reflexão e pesquisa. Trata-se do alto nível de insatisfação aparente nesses funcionários. Nos parece muito difícil desenvolver a satisfação no trabalho para esses funcionários. Qual é a causa? Não sabemos responder. Podemos estar enganados nesse julgamento do nível de insatisfação, que pode ter sido conseqüência de nossa experiência ter ocorrido em épocas atípicas, de más relações trabalhistas em geral. Se o alto nível de insatisfação for real e permanente, deveremos procurar explicações para sua origem e, com o tempo, ganhar condições de ir testando-as” (p. 91).

Recentemente, Grillo (1996) com base em novas pesquisas na área de recursos humanos, em universidades, afirma que as experiências brasileiras são pouco significativas, no que se refere à implementação de diretrizes inovadoras à política de pessoal, o que pode justificar a afirmação anterior.

Como tema de pesquisa, o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, enquanto instrumento de desenvolvimento na carreira técnico-administrativa das universidades, pode ser considerado inédito como trabalho acadêmico, no âmbito de universidades públicas. Neste sentido, considera-se que o estudo é pertinente, uma vez que poderá vir a contribuir na construção e no aprimoramento de novos conhecimentos sobre o assunto.

Em termos práticos, pretende-se contribuir através de um “feed-back” acadêmico-científico, proporcionado pelas análises de percepções e diagnósticos da implementação desse modelo de desenvolvimento profissional, no *Campus* de Assis, em

caráter piloto, auxiliando a UNESP na construção de relações de trabalho mais humanizadas e de maior satisfação, tanto para os servidores técnicos e administrativos como para seus gerentes em seus ambientes de trabalho, por ocasião da implantação definitiva do sistema nos demais *campi*.

A Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP também foi vinculada a esta pesquisa, especialmente no que diz respeito ao diagnóstico do surgimento de fatores motivacionais, de integração, relacionamento e desenvolvimento profissional, por ocasião da implementação do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional.

Os resultados desta pesquisa poderão ser compartilhados também por outras universidades, que terão à sua disposição a realidade de uma experiência inovadora, em termos de diretriz de recursos humanos, no que se refere ao gerenciamento do crescimento do ser humano dentro da organização, através de um sistema de desenvolvimento profissional acompanhado.

1.4 Apresentação dos Capítulos

O presente trabalho é composto por sete capítulos, assim distribuídos:

I – apresentação de uma breve introdução com uma visão do tema trabalhado, bem como o problema de pesquisa a ser investigado, o objetivo geral e os específicos a serem atingidos, a justificativa teórico-prática e os pressupostos básicos quanto ao delineamento e perspectiva da pesquisa;

II - revisão da literatura especializada sobre o tema, considerada relevante para auxiliar no desvelamento do problema de pesquisa. Inicialmente será apresentado de maneira sintética, um rápido panorama da concepção de trabalho ao longo dos tempos. Em seguida, sobre o tema desenvolvimento profissional, tentar-se-á conceituá-lo, apresentar as perspectivas histórica, atual e os novos modelos; sua relação com as

avaliações de desempenho e como ele se dá no ambiente do serviço público, mais especificamente nas universidades. Em seguida, será caracterizado o órgão de recursos humanos da UNESP, como um dos viabilizadores do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional;

III – relato dos dados históricos, dimensionais e estruturais da UNESP, objeto de estudo desta pesquisa e do seu órgão de recursos humanos. Relata ainda a perspectiva histórica de desenvolvimento profissional na UNESP, até o surgimento do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional e os dilemas de sua implantação;

IV - descrição da metodologia utilizada na coleta e análise dos conteúdos, contemplando, também, a justificativa pela escolha da organização e dos participantes, o período de realização da pesquisa, as perguntas de pesquisa, a configuração dos instrumentos de coleta de conteúdos e a estruturação da análise de conteúdo;

V - exposição da síntese dos relatos dos participantes da pesquisa, sem contrapô-los neste primeiro momento à fundamentação teórica;

VI - interpretação dos conteúdos. É feito um estudo pormenorizado da síntese dos relatos, com base na literatura consultada e nas fontes secundárias utilizadas para a realização desta pesquisa. Para tanto, utilizou-se da técnica da triangulação na coleta dos conteúdos;

VII - considerações finais, retoma a pergunta de pesquisa e os objetivos inicialmente propostos, apresentando as conclusões e algumas sugestões para futuros estudos na área.

Capítulo II

2 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL: DA TEORIA À PRÁTICA

2.1 Concepções sobre o trabalho

A concepção de trabalho foi evoluindo com a própria história. De um conceito de sobrevivência e busca de meios para satisfazer as necessidades básicas, até os dias de hoje, como vital e fundamental para todo o ser humano, essencial à vida e à própria felicidade. É inegável sua importância para o homem, pois através dele a pessoa se sente útil à sociedade e à vida (Zanelli e Silva, 1996).

O termo trabalho vem do latim *tripalium*, ou “três paus”, instrumento de tortura para castigar escravos. Isto refletia a noção de empenho, sacrifício, tortura para se atingir determinado objetivo através do trabalho (Búrigo, 1997). Entretanto, de acordo com Krawulski (1991) muito lentamente o trabalho perdeu essa conotação, pois hoje, permite ao trabalhador o crescimento pessoal que dificilmente conseguiria no seu tempo livre, como identidade e autoconsciência, *status* e reconhecimento, contato com outras pessoas, satisfação das necessidades, responsabilidade pelo conteúdo de suas atividades e pelo uso do seu tempo.

Neste sentido, o trabalho constitui uma atividade humana primordial e um momento de definição do sentido de existência dos seres humanos, pois as sociedades estão organizadas e as pessoas estruturam suas vidas em função do trabalho. Ele é necessário para sobreviver e desenvolver-se, constituindo-se, assim, no principal contexto moldador dos seres humanos, dentro do processo de socialização do indivíduo (Martin-Baró, 1985).

Entretanto, para Teixeira et al (1998) que recentemente estudaram as relações trabalhistas em cinco países: Estados Unidos, Alemanha, Austrália, Suécia e Japão, a tentativa de se construir, a partir da esfera do trabalho, todo o ambiente da vida, tem se tornado cada dia mais inútil, por causa da estrutura temporal e da biografia do trabalho. A descontinuidade entre formação e exercício profissional, a própria continuidade desse exercício e ainda, a tendência de uma redução do tempo de trabalho

no tempo de vida, “tendem a tornar o trabalho um assunto entre outros, relativizando sua função enquanto ponto de referência para a construção da identidade pessoal e social” (p. 93).

Teixeira et al (1998) ainda entendem que quanto maior for a extensão dos problemas de desemprego mundial ou da retirada involuntária da atividade de trabalho remunerado, mais baixo será, provavelmente, o limiar do efeito moral do desemprego, “já que não mais poderia ser atribuído ao fracasso ou à culpa individual, principalmente, não no caso do desemprego maciço em certas regiões ou em certos ramos de atividade” (p. 93).

Já para Forrester (1997) o trabalho, que foi deformado sob a forma perversa de emprego, é hoje uma entidade totalmente desprovida de substância. Para a autora, a exploração do homem pelo homem, em nome do capital, o neoliberalismo e seu braço operacional rotulado de globalização, são as causas, pois criaram, mantêm e ampliam em nome da economia de mercado, a grande exclusão humana que hoje vivemos, traduzida pelos milhões de desempregados no mundo.

Bastante polêmica em seu ensaio, a autora acredita que num futuro bem próximo, essa massa de excluídos que a economia de mercado classifica como inviáveis, improdutivos e que se encarregará de eliminá-los, transformar-se-á num horror econômico.

É sabido, entretanto, que as pessoas desejam experimentar um contínuo progresso em suas vidas, através do crescimento no trabalho, pois é lá que elas vivem a maior parte de sua existência e em cuja fonte buscará as condições necessárias para alcançar esse progresso.

De acordo com Grillo (1987) quando as organizações não oferecem essa possibilidade de progresso, as pessoas tornam-se desmotivadas e as conseqüências são desastrosas para elas e para as organizações.

De acordo com Chanlat (1993) “a compreensão dos seres humanos no ambiente de trabalho passa pela adoção de uma postura compreensiva, única capaz de apreender o sentido que os seres humanos dão à sua própria vida” (p. 18).

O homem em seu ambiente de trabalho já não pode mais ser considerado como uma engrenagem, que segue os ditames da máquina e busca adaptar-se a seu

ritmo. Ele tem características próprias que devem ser respeitadas, sob pena de fracassar em sua missão produtiva (Bergamini, 1982).

A ciência administrativa, sob influência da Psicologia Industrial e da Sociologia, vem tomando conhecimento, no mundo todo, de um movimento intenso de questionamento, reformulação e criatividade, no que se refere ao estudo do comportamento humano nas organizações. As publicações e reflexões sobre o assunto focam principalmente temas como: motivação, liderança, comunicação e dinâmica de grupo (Chanlat, 1993).

Resultado de um alto grau de sofisticação nas ações concretas na gestão de negócios, mas um baixo grau na gestão de pessoas, a preocupação em nível organizacional até então, era em se obter a eficácia e por consequência a rentabilidade, utilizando o ser humano apenas como uma engrenagem para tal (Chanlat, 1993).

Na tentativa de se compreender melhor o significado do ser humano nas organizações, surgiu e foi implementada uma série de alternativas, como: planos de incentivos salariais, participação nas decisões e nos lucros, planos de carreira, as quais buscavam tornar as pessoas mais produtivas e, ao mesmo tempo, mais satisfeitas no ambiente organizacional. Mas a preocupação com o desenho do cargo, ou seja, com o enriquecimento do trabalho, quase sempre foi esquecida.

Hoje, a insatisfação e a desmotivação no trabalho são problemas agravantes, que afetam muitos trabalhadores independentemente da posição ou *status* ocupados na organização e tem merecido a preocupação de inúmeros estudiosos e administradores (Búrigo, 1997).

Assim, hoje, a condição humana na maioria das organizações não é tão satisfatória como parece. O sofrimento, a violência física e psicológica, o tédio e as constantes ameaças de desemprego estão presentes em todos os níveis hierárquicos, sinal de que o ser humano ainda continua sendo visto no ambiente organizacional como um recurso apenas.

Esquece-se com isso, de que o ser humano possui as dimensões biológica, social e política, o que pela sua natureza humana, traz a necessidade de ser participativo e não reduzido a um objeto ou uma variável a ser controlada nas organizações. Para Lopes e Torres (1995) “a nova organização que emerge deste oceano revolto

proporcionará uma maneira diferente de se encarar as novas realidades e desafios que estão por vir. A tônica será pessoas inteligentes produzindo trabalhos inteligentes” (p. 47).

C. B. Macpherson (*apud* Valenti, 1995) entende que “a degradação do trabalho sob o capitalismo controlado e a poderosa tecnologia levaram à reivindicação de um trabalho que tenha significado, onde o indivíduo possa sentir que faz parte de algo digno, de mérito, que lhe permita usar seu instinto artesanal” (p. 23).

De acordo com Harman e Hormann (1990) neste final de século, parece que a busca de um trabalho com significado e propósito, vem se tornando uma prática cada vez maior entre as pessoas, chegando, inclusive, em alguns casos a ser considerado como a principal instituição da sociedade, até mesmo substituindo a família, pois o modo como as pessoas passam seu dia de trabalho, acaba sendo, com o tempo, o modo como vivem.

Harman e Hormann (1990) afirmavam o seguinte: “Um número cada vez maior de pessoas está convicto de que não basta mais ter um emprego ou mesmo uma carreira. Essas pessoas estão em busca de um significado mais profundo para as suas vidas” (p. 190). Para os autores, os símbolos de sucessos, como ganhos materiais, *status*, posição, não mais satisfazem a necessidade de realização e preenchimento para um número cada vez maior de indivíduos.

Na visão de Schweizer (1997) embora os modelos clássicos de organizações fechadas e inflexíveis, mecanicistas ou orgânicas venham sendo substituídas por uma nova visão de organização como sistema de interação entre as pessoas, a concepção nos dias atuais é a de que “a máquina tornou-se e é cada vez mais importante que o homem, e aquelas pessoas que as organizações ainda são obrigadas a manter, se subordinam à chantagem que é feita através da ameaça de desemprego” (p. 48).

Schweizer (1997) entende ainda que a questão do trabalho hoje se tornou bastante complexa, pois “a modernidade e o avanço tecnológico representaram um retrocesso importante nas condições impostas ao trabalhador, que passou a ser considerado parte de uma classe privilegiada, simplesmente pela manutenção do emprego” (p. 48). Como alternativa, o autor acredita que “uma nova arquitetura para as organizações que vierem a compor o quadro de referências para a ação humana no

século XXI, deve considerar alguns princípios, como uma estratégia centrada nas pessoas. Promover o planejamento com as pessoas e não para as pessoas” (p. 50).

Esse tipo de planejamento significa ouvir os envolvidos, seja nas ações de governo ou de empresas privadas seja na discussão das questões relevantes e na tomada de decisões que possam afetar suas vidas.

Corroborando com essa linha, Pinchot e Pinchot (1994) entendem que o potencial de nossa mente não aflora quando apenas obedecemos ordens, seguimos procedimentos ou ainda quando apenas redigimos relatórios para outros decidirem. Para os autores, a mente humana só fica engajada de forma eficiente, quando temos o poder para decidir e agir, o que justifica a grande criatividade das pessoas independentes.

Para os autores ainda, é preciso redirecionar as organizações, de forma que seus participantes tenham controle sobre alguma coisa, podendo assim fazer escolhas próprias e sentindo-se nessas condições, responsáveis pela eficácia da organização.

Classificando-as como organizações inteligentes, Pinchot e Pinchot (1994) entendem que essa nova concepção é composta de uma comunidade de pessoas e grupos livres, seguros o bastante de sua competência, para cooperarem sem ter de se preocupar em defender o próprio espaço. Entretanto, alertam que para as pessoas ultrapassarem a fase de luta por espaços, é preciso que elas já tenham conquistado algum.

Pinchot e Pinchot (1994) acreditam que tornar a organização inteligente é inevitável, até porque a natureza do trabalho está se modificando, pois cada vez mais as tarefas estão sendo executadas pelas máquinas, sobrando para os seres humanos tarefas criativas e que exijam cuidado, liderança, escutar com sentimento, decisões estéticas e exploração do desconhecido.

Mesmo considerando o que Bastos (1995) afirma ser a incapacidade da sociedade moderna, de garantir a todos oportunidade de conseguir trabalho significativo e satisfatório e a própria crise das motivações devido às mudanças sociais, econômicas e tecnológicas, cresce o desejo de maior participação, autonomia e envolvimento nas decisões que afetam o indivíduo em seu ambiente de trabalho.

Entendem Pinchot e Pinchot (1994) que capacidades como imaginação, convicção e zelo são comandadas pelo coração e pela mente analítica. Assim sendo, para se conseguir conquistar o potencial total de inteligência das pessoas, as

organizações devem permitir que elas tomem decisões e não apenas que elas façam sugestões para outros decidirem. Considerando o fato de que as tarefas que não exigem o uso da inteligência ter diminuído bastante, entendem que a mente dos profissionais estão mais livres das atividades enfadonhas em seu dia-a-dia de trabalho. Para as organizações, portanto, são poucas as razões para não se aproveitar integralmente a inteligência de seus funcionários.

Pinchot e Pinchot (1994) defendem que essa nova concepção de organização passa pela necessidade das mesmas reduzirem seus níveis hierárquicos e planejar um sistema auto-administrável, em que todos os funcionários sejam empreendedores e tomem decisões. Estas características de utilizar a inteligência coletiva, é que tornam as organizações inteligentes e, por consequência, mais eficazes, inovadoras e humanas.

Möller (1995) idealizador da “new european management” (nova administração européia) que combinou a Administração por Objetivos – APO, com a ênfase nas relações humanas, acredita que a grande dificuldade em termos uma nova concepção de organização está na brecha existente entre os gerentes seniores e os de nível médio e inferior.

Na concepção do autor, os primeiros, que possuem formação universitária, não delegam responsabilidades para os subordinados, alegando que estes estão insuficientemente preparados, mas também não investem na sua capacitação.

Analisando o caso brasileiro, Möller (1995) entende que os gerentes acreditam estar fazendo todo o possível e melhor, mas na prática se limitam a dar ordens. Não descobriram ainda que precisam aprender a usar o cérebro das outras pessoas. O autor critica algumas iniciativas de se implantar os mais diversos programas participativos, que ainda são implantados de cima para baixo, sem a participação dos funcionários de escalões menores.

2.2 Desenvolvimento Profissional: uma tentativa de conceituação

Para London e Stumph (*apud* Dutra, 1996) carreira ou desenvolvimento profissional é “a seqüência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida de uma pessoa. Envolve estágios e transições que refletem necessidades e aspirações individuais, bem como expectativas e imposições da organização e da sociedade. Perspectivas são conciliadas pela carreira dentro de um contexto de constante ajuste, desenvolvimento e mudança” (p.4).

A sociedade está organizada em instituições. A única maneira de o indivíduo atender suas necessidades e se realizar, é através do trabalho em uma organização. Assim, esta é responsável em promover a satisfação dos valores sociais básicos do indivíduo e melhorar o nível de qualidade de vida das pessoas de que se serve. Isto é muito mais do que apenas oferecer empregos e pagar salários (Lucena, 1977).

Caravantes (1983) entende que a teoria clássica, onde a premissa básica é a de que o dinheiro é o melhor dos motivadores - pressuposto bastante simplista na opinião do autor, pois considera que todo indivíduo é motivado apenas pelo aspecto pecuniário - ainda é amplamente utilizada nas organizações.

Nessas organizações, os planos de desenvolvimento profissional são traduzidos apenas pela possibilidade de progressões salariais, por ocasião das avaliações de desempenho, mecanismos dos planos de carreira; entretanto nada acrescentam em termos reais no aspecto desenvolvimento profissional.

Como forma de se oferecer aos empregados a possibilidade de desenvolvimento profissional e de realização através do trabalho, muitas organizações instituem os planos de carreiras, que normalmente são sustentados por sistemas de avaliação de desempenho, os quais, entretanto, utilizando-se de mecanismos de mensuração, acabam por premiar alguns empregados, em detrimento de outros, ou seja, parece possuir caráter premiativo ou punitivo, na maioria das vezes.

Nessas condições, as organizações podem não estar oferecendo reais condições, para que o empregado se desenvolva profissionalmente, limitando-se a exercer um papel de avaliadora, dificultando com isso o desenvolvimento de fatores

motivacionais e a própria integração entre os objetivos individual e organizacional, para os quais aspectos como: motivação, participação, integração, criatividade, delegação de responsabilidade, levam ao enriquecimento do trabalho, fundamental nesse contexto.

2.3 Perspectiva Histórica de Desenvolvimento Profissional

No início deste século, era comum nas fábricas norte-americanas, o sistema de pagamento por peça ou por tarefa, o que levava, por um lado, os patrões a ganhar o máximo ao fixar o preço da tarefa e, por outro, os operários a reduzirem o ritmo de produção das máquinas, como forma de protestar contra o pagamento por peça.

Esse impasse levou o engenheiro Frederick W. Taylor a iniciar estudos sobre os problemas de produção, que mais tarde ficariam sendo conhecidos como a administração científica e dentre vários trabalhos publicados, encontra-se “A Piece Rate System” (um sistema de gratificação por peça), onde o autor desenvolvia um modelo criterioso de remuneração aos operários.

Ainda no estabelecimento dos conhecidos princípios da administração científica, Taylor atribuiu aos trabalhadores tarifas de remuneração por unidade produzida, satisfatórias para aqueles que alcançassem o padrão estabelecido e mais satisfatórias ainda para os que os ultrapassasse. Pode esse ter sido o primeiro plano de incentivo salarial.

De acordo com Dutra (1996) a preocupação com o desenvolvimento profissional passa pela administração de carreiras e nasce com a Escola de Administração Científica no início do século, através do estabelecimento de cargos e suas diferenciações. Mas sua demanda se dá somente após a Segunda Guerra Mundial, com o crescimento da complexidade organizacional.

Confirmando essa teoria, Stoffel (1997) afirma que o gerenciamento das pessoas no trabalho é de longa data. A primeira tentativa de gerenciar pessoas em seus ambientes de trabalho, se deu através da administração científica proposta por Taylor,

que, ao organizar o trabalho pela especialização, tornou o homem um acessório da máquina, pois motivado exclusivamente por recompensas financeiras, foi-lhe usurpado o conhecimento dos processos, técnicas, decisões e planejamento do trabalho.

Nessa concepção, os trabalhadores eram ensinados sobre como fazer seu trabalho de forma científica, através de uma única e melhor forma (the best way) obtida através dos estudos de tempos e movimentos. Esse tipo de gerenciamento era baseado na desconfiança, pois pressupunha que os trabalhadores eram naturalmente preguiçosos, além do que atacava frontalmente a principal fonte de poder dos trabalhadores: seu conhecimento.

Oliveira (1991) entende que o princípio taylorista, de que o trabalhador não precisa pensar, pois isto é tarefa da gerência, aponta para, além da falta de democracia no ambiente de trabalho, também para uma limitação à própria eficiência da empresa e ainda ao desenvolvimento da força física e intelectual do trabalhador. Para Levering (1997) “o gerenciamento científico teve um impacto especialmente devastador sobre o orgulho do empregado. O orgulho significa um sentimento de autonomia em seu trabalho. Sem o sentimento de controle é quase impossível ter muita satisfação em relação ao que você faz” (p. 91).

Com a visão weberiana, entretanto, buscou-se amenizar essa imposição pessoal, através da Teoria da Burocracia, que procurava a racionalidade, a previsibilidade e a competência técnica através da divisão do trabalho, da hierarquia e da autoridade, com seu tipo ideal, abrangendo sete dimensões principais no ambiente organizacional: formalização, divisão do trabalho, princípio da hierarquia, impessoalidade, competência técnica, separação entre propriedade e administração e profissionalização do funcionário.

O comportamento das pessoas, contudo, nem sempre ocorre dentro da previsibilidade de Max Weber, o que levou a consequências imprevistas ou indesejadas, surgindo assim as disfunções da burocracia, cujas causas residem basicamente no fato de que a burocracia não levava em conta a variabilidade do ser humano (Chiavenato, 1994).

A reação às chamadas Escolas de Administração Científica e Burocrática, surgiu com outra escola, a de Relações Humanas, que se preocupava com as pessoas e suas relações e menos com o trabalho propriamente dito (Stoffel, 1997).

Uma das primeiras reações ficou conhecida como a experiência de Hawthorne. Solicitada pela Academia Nacional de Ciências dos Estados Unidos e coordenada por Elton Mayo, as pesquisas, realizadas junto à fábrica da Western Electric Co., no bairro de Hawthorne, em Chicago, no período de 1927/1932, concluíram que a produtividade dos empregados não dependia exclusivamente de recompensas econômicas e de sua capacidade física, mas da integração social, do comportamento individual apoiado no grupo e do reconhecimento pelo trabalho realizado.

Assim, a experiência de Hawthorne provou, de forma definitiva, que a simples mudança de condições físicas de trabalho não atingiria problemas sociais e psicológicos subjacentes, que tornam também as pessoas mais ou menos produtivas.

Citando a experiência de Hawthorne, Levering (1997) acredita que “qualquer esforço para melhorar a produtividade precisaria começar com uma compreensão tanto da natureza humana quanto da natureza social das organizações” (p. 104). Para o autor, a eficiência dos empregados está diretamente relacionada ao aceite pelas organizações dos empregados como totais parceiros no processo de trabalho.

Entretanto, em nível mundial, somente na década de 60, com o aumento da complexidade técnica das empresas e a expansão de mercados, é que as pessoas foram estimuladas a refletir sobre seu modo de vida e, a partir do final dos anos 70 e início dos anos 80, é que o surgimento das carreiras nas organizações foi consolidado.

Nos anos 80, vai aparecer a idéia de que a empresa deve preocupar-se em gerir as carreiras de seu pessoal. A preocupação é alimentada pelo novo discurso sobre gestão de recursos humanos. A partir dali, o “capital humano” tornou-se essencial nas práticas de gestão (Chanlat, 1995).

Tradicionalmente, as organizações têm gerenciado suas carreiras, movimentando seus funcionários a progredirem de forma horizontal, vertical e até diagonal em seus quadros, porém sem a participação deles.

Nas organizações onde existem estruturas hierárquicas rígidas, a carreira é vinculada à estrutura e esta é estabelecida de forma unilateral. Já nas organizações

menos estruturadas, as carreiras são implementadas ao acaso, tendo como consequência que muitos funcionários não visualizam qualquer perspectiva de desenvolvimento e encaram suas posições como definitivas até o fim de sua vida profissional, pois o trabalho não apresenta qualquer desafio. Ramos (1983) classifica essa situação como auto--alienação, ou seja, a “perniciosa articulação do indivíduo ao trabalho, na qual ele se sente estranho a si mesmo. Ordinariamente, esse estado psicológico se verifica em organizações em que o indivíduo é tratado como unidade abstrata, força de trabalho, mero instrumento passivo que, em troca de salário, cumpre tarefas, seguindo especificações autocraticamente determinadas” (p. 56). Nestas condições, a organização se conduz com estrita ou nenhuma tolerância às convicções, opiniões e preferências do indivíduo.

Rockefeller (1996) afirma que pesquisas nos Estados Unidos demonstraram que os trabalhadores, antes de melhores salários, buscavam o reconhecimento de que eram seres humanos. O autor enfatiza: “que gosto pode haver na vida, que interesse pode sentir alguém por seu trabalho, que entusiasmo sente pelo seu empregador, se ele o considera um mero número, uma peça de engrenagem, uma simples mão?. Quem não queria obter o reconhecimento de sua humanidade e o direito de ser escutado e que o tratem como um ser humano, não como uma máquina?” (p. 321).

Oliveira (1991) entende que a democratização dos programas participativos na organização, significa, para os trabalhadores, que eles podem sugerir a pauta de discussão, trazer à tona problemas que eles, enquanto realizadores das tarefas, percebem na empresa e não somente discutir os programas participativos de iniciativa organizacional. Entretanto, uma dificuldade apontada pelo autor é a própria cultura organizacional, pois, tendo sido educada para obedecer ordens e seguir regras, boa parte da classe trabalhadora, não possui elementos de vivência, que lhes possibilitem questionar a organização do trabalho na empresa.

Acredita Chanlat (1992) que o surgimento de uma nova ética das relações nas organizações ocorrerá, se tanto a organização como o indivíduo desenvolverem um vínculo mais forte entre si, ou seja, o interesse pela instituição. Ele é caracterizado nos indivíduos pela lealdade, vinculação, participação, trabalho bem feito, mas não pode ser desenvolvido se a organização não se interessar pelas pessoas.

2.4 Desenvolvimento Profissional: perspectivas atuais

As perspectivas de desenvolvimento profissional no ambiente organizacional parece não estar caminhando na mesma velocidade de uma nova concepção de organizações, que emerge para o século XXI.

Na percepção de Schweizer (1997) o avanço tecnológico representou um retrocesso nas condições impostas a muitos trabalhadores, pois, aqueles que conseguiram manter seus postos de trabalho são vistos muitas vezes como privilegiados, vivendo assim em uma situação desconfortável, embora o ser humano foi, é e continuará sendo a esfera mais importante dentro da organização.

Schweizer (1997) entende que um novo padrão de organizações está se desenhando para o próximo século e deverá estabelecer suas estratégias centradas no ser humano, de forma a promover o planejamento com as pessoas e não para as pessoas.

Esse planejamento significa, segundo o autor, ouvir os envolvidos, seja nas ações do governo ou de empresas seja na discussão das questões relevantes ou na tomada de decisões que afetem as vidas dos indivíduos e para as quais já existem precedentes importantes, que provam a viabilidade desse procedimento.

Ainda sob influência da Escola de Relações Humanas, mais recentemente, surgiram os Departamentos de Recursos Humanos, que evoluíram de simples estruturas cartoriais no início, para áreas organizacionais mais complexas de recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento profissional.

Neste sentido, os estudos desenvolvidos por Frederick Herzberg, que propôs a Teoria da Motivação-Higiene, tiveram fundamental importância ao demonstrar que os fatores motivadores em relação ao trabalho em si e que exercem efeito sobre a sua habilidade, dizem respeito à realização, ao reconhecimento do desempenho, ao trabalho desafiante, à maior responsabilidade, ao crescimento e desenvolvimento.

Corroborando com essa linha, Caravantes (1983) recorre à conhecida teoria das necessidades de Maslow, quando afirma que o ser humano é dotado de necessidades e quando uma é satisfeita, surge outra em seu lugar, constituindo assim num processo sem fim. O autor entende que “a necessidade satisfeita não motiva o comportamento.

Esse é um fato de profunda significação comumente ignorado pelo conceito tradicional de administração” (p. 74).

Com base ainda na teoria de Maslow e exemplificando o caso brasileiro, Caravantes (1983) levanta um questionamento bastante complexo, quando indaga como ser possível às organizações criarem outras condições motivacionais, que não a do salário, quando no país a maioria dos trabalhadores recebem até três salários mínimos por mês, portanto com grande possibilidade de não terem satisfeitas suas necessidades básicas, fisiológicas e de segurança, por exemplo. Para o autor, “não há como falar em auto-realização para quem está em contínuo jejum parcial” (p. 80).

A tese do autor pode ser confirmada com dados de recente pesquisa feita no país, que demonstra que 69% dos trabalhadores brasileiros se encontram na faixa, cuja renda mensal é a de até três salários mínimos (Folha de São Paulo, 1998).

Caravantes (1983) acredita que nas camadas gerenciais das organizações, que têm a tarefa de impulsioná-las rumo à realização e cujas necessidades básicas dos indivíduos já estão satisfeitas, portanto onde os níveis de necessidades e aspirações são mais elevados, as motivações representadas pelas tarefas desafiantes, tornam-se mais motivadoras do que o simples salário.

Hersey e Blanchard (1986) já afirmavam que as empresas estão apenas começando a perceber que seu patrimônio mais importante são os recursos humanos e que a administração desses recursos é uma das suas tarefas mais cruciais.

As organizações, hoje, deram um salto qualitativo em comparação ao passado. A relação de poder e submissão está se transformando em uma relação de parceria, baseada na confiança e na competência. Aos poucos serão os colaboradores que tomarão a si administrar seu próprio trabalho, atribuindo-se ao gerente o papel de facilitador. Neste sentido, um paradigma emergente é o de que o desempenho humano nas organizações deverá ser regulado pela relação gerente-colaborador e que vise ao comprometimento de todos com os objetivos organizacionais (Stoffel, 1997).

Nessa mesma linha, Caudron (1997) apresenta o resultado de uma recente pesquisa feita nos Estados Unidos, sobre os melhores caminhos para motivar os empregados. Ela inclui vinte técnicas recomendadas por vários especialistas

norte--americanos, que não devem ser vistas como fórmulas mágicas, mas, sim, como uma combinação de atitudes essenciais que norteiam o comportamento humano.

Das técnicas recomendadas, destacam-se:

- dar aos empregados as informações de que precisam para fazer um bom trabalho;
- dar “feed-back” regular aos funcionários;
- solicitar idéias aos empregados e envolvê-los em decisões sobre suas funções;
- criar canais de comunicação fáceis de usar;
- aprender com os próprios funcionários sobre aquilo que os motiva;
- reconhecer publicamente um trabalho bem feito;
- dar ao empregado uma tarefa interessante para executar;
- verificar se o empregado dispõe das ferramentas para realizar um melhor trabalho;
- adotar uma política abrangente de promoção dos funcionários.

Segundo um dos consultores entrevistados na pesquisa, citado pela autora, as ações para se motivar os empregados a trabalharem dentro das novas estruturas organizacionais, são muito simples: “tudo se resume ao respeito pelo indivíduo”.

Para Chanlat (1992) analisando sob o ponto de vista do indivíduo, “toda ação em conjunto organizado deveria se assentar num triplo interesse: o interesse em si próprio, o interesse pelos outros e o interesse pela instituição” (p. 70).

Entretanto, para que isto ocorra, o autor entende que deve partir das organizações as ações que demonstrem o interesse pelas pessoas que elas empregam, ações que se fundamentam no reconhecimento dos direitos individuais e num certo número de deveres e obrigações a serem cumpridos por ela.

Essas ações, acrescidas da participação, que podem ser consideradas a base de um bom nível nas relações organizacionais, se concretizadas de fato, poderão trazer para o indivíduo, um mínimo de motivação para o trabalho, despertando assim um interesse pela organização.

Bergamini (1990) analisando as características motivacionais das empresas brasileiras, entende que nada se pode fazer em termos motivacionais, se a própria pessoa não estiver pessoalmente envolvida nesse processo. Pesquisando 830 indivíduos de organizações brasileiras (públicas e privadas) a autora detectou que o aspecto

participação, como estilo de comportamento motivacional, aparece com maior frequência: 57%.

Na busca de mecanismos que levem o trabalhador a um nível motivacional maior, muitas organizações instituem os planos de carreira, como um plano de benefícios oferecido ao trabalhador, através do qual ele poderá desenvolver-se profissionalmente.

Os planos de carreira, na maioria das vezes, são alicerçados por sistemas tradicionais de avaliação de desempenho, os quais são elaborados, segundo McGregor (*apud* Vroom, 1997) para atender a três necessidades:

1. fornecer julgamentos para aumento de salário, promoção, transferência, rebaixamento e demissões;
2. dar “feed-back” ao funcionário, com sugestão de mudanças de comportamentos, atitudes e habilidades;
3. base para instrução e aconselhamento individual.

Um aspecto complicador nas avaliações de desempenho tradicionais, é que geralmente, o avaliador não está preparado para registrar um grande número de observações sobre cada um de seus subordinados. Além disso, a variável afetividade também acaba prevalecendo, quando da análise das características de personalidade, muito comum neste tipo de avaliação.

Para se ter uma avaliação de desempenho, cujo objetivo principal seja o desenvolvimento de recursos humanos, criando-se assim um clima favorável à sua manifestação, é necessário considerar que o sucesso de cada etapa da avaliação dependerá da qualidade e da quantidade das comunicações existentes entre avaliador e avaliado.

Por isso, alguns autores têm defendido a idéia de que as organizações deveriam se utilizar de instrumentos que focalizassem resultados e produtos do desempenho, que podem ser avaliados com mais objetividade, em vez dos tradicionais traços de personalidade, ainda muito usados.

Do ponto de vista dos empregados, algumas pesquisas revelam que os respondentes, em sua maioria, concordam que a avaliação favorece à identificação de

necessidades de treinamento, propicia um melhor diálogo entre gerentes e subordinados, além de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.

Para McGregor (*apud* Vroom, 1997) o nível gerencial exerce papel fundamental nos processos de desenvolvimento profissional, por ocasião das avaliações de desempenho. Entretanto, o gerente que deveria ser visto como um líder que luta para ajudar os seus subordinados a alcançar os objetivos individuais e organizacionais, na prática, dificilmente é coerente com o papel de juiz, exigido pela maioria dos planos de avaliação.

O autor entende que cabe aos gerentes o papel de fazer os julgamentos sobre seus subordinados, pois sem essas avaliações, as políticas de salários e promoções não podem ser aplicadas de forma sensata, mas indaga: “Será que os funcionários são como produtos em uma linha de montagem, aceitos ou rejeitados ao final de um processo de inspeção?” (p. 166).

McGregor (*apud* Vroom, 1997) entende que se tem na maioria das vezes, em termos de processos avaliativos, é praticamente idêntico a um programa de inspeção de produtos. Daí a resistência a esses programas, que refletem a não concordância em se tratar os seres humanos como objetos.

2.5 Desenvolvimento Profissional: um novo modelo

Novos mecanismos de avaliação de desempenho e, por conseqüência, novas realidades de planos de carreira, devem ser desenhados, para ir ao encontro de uma nova concepção de desenvolvimento profissional e de organização.

McGregor (*apud* Vroom, 1997) referindo-se a uma nova abordagem, indica a necessidade de se encontrar um plano de atitudes audaciosas para se resolver a questão.

O autor cita a Administração Por Objetivos – APO, de Peter Drucker, como promissora nesse sentido e com a qual inúmeros autores já começavam a trabalhar na

década de 50 nos Estados Unidos, tendo empresas americanas, como a General Mills Inc. e a General Elétric Co. utilizado a APO com sucesso. Nessa abordagem, os subordinados definem suas metas de desempenho a curto prazo e o papel do superior é o de ajudar os funcionários a relacionar sua auto-avaliação, suas metas e seus planos, para o período seguinte às realidades organizacionais.

Drucker (1981) criador da Administração Por Objetivos - APO, considera a organização como uma verdadeira equipe, que consolida os esforços individuais num esforço comum, onde cada integrante contribui com algo diferente, mas todos contribuem para uma meta comum. Os esforços devem estar dirigidos no mesmo sentido e suas contribuições harmonizadas de forma a produzir um todo, sem lacunas ou atritos e muito menos, a duplicação de esforços.

Para o autor, esse conjunto de atitudes, consideradas uma filosofia gerencial de se administrar por objetivos, requer um grande esforço e instrumentos especiais, pois é comum numa organização, seus administradores não estarem voltados para uma meta comum.

Ao contrário, segundo o autor, verifica-se na maioria das empresas, por sua própria natureza, três poderosos fatores de má direção: o trabalho especializado da maioria dos administradores, a estrutura hierárquica da administração e as diferenças de perspectivas e trabalho, o que leva a um isolamento dos diversos níveis administrativos. O autor acredita que “a nova tecnologia irá exigir não só um empenho voltado à excelência no trabalho, como também uma orientação segura dos administradores de todos os níveis visando a consecução de uma meta comum” (p. 117).

Drucker (1981) entende que a Administração Por Objetivos é vantajosa, por permitir aos administradores controlar seu próprio desempenho. Esse autocontrole, além de significar uma motivação mais poderosa, significa também o desejo de realizar o melhor possível e não apenas o possível e um desempenho mais elevado e uma visão mais ampla. Entretanto, ressalta o autor, para essa mudança de mentalidade “é preciso mais do que simplesmente aceitar esse conceito como correto e desejável. Requer novos instrumentos e profundas modificações nas tradicionais maneiras de pensar e agir” (p. 124).

A Administração Por Objetivos, de acordo com Drucker (1981) deve ser um mecanismo de autocontrole e não um instrumento de controle, vindo de cima para baixo.

Para o autor, essa filosofia de administração está fundamentada sobre três aspectos:

1. conceito de tarefa administrativa;
2. a análise das necessidades específicas dos funcionários, dos obstáculos que eles enfrentam e do conceito de ação humana;
3. comportamento humano e motivação humana.

A Administração Por Objetivos, ainda segundo Drucker (1981) “assegura um elevado desempenho ao transformar as necessidades objetivas em metas pessoais. E isto é a verdadeira liberdade, liberdade sob a lei” (p. 128).

Na prática, de acordo com McGregor (*apud* Vroom, 1997) são três os passos para se implementar a Administração Por Objetivos:

1. nitidez nas características do cargo;
2. a definição pelo funcionário dos objetivos/metastas para um período de 6 meses, declaradas explicitamente. Para tanto o documento é discutido com o superior e se necessário modificado por consenso;
3. depois de 6 meses, o funcionário faz sua própria avaliação, quantificada com dados factuais e numa entrevista, chefe e subordinado examinam conjuntamente a auto-avaliação, cujo ponto culminante é a redefinição das metastas para os próximos 6 meses.

Essa filosofia de administração do desempenho tem alguns resultados esperados, como: trazer os desempenhos fracos ou regulares para os níveis de excelência, melhorar significativamente o nível de relacionamento chefe/subordinado, melhorar os níveis motivacionais e de integração dos funcionários, pois ela deve estar fundamentada num processo participativo, contínuo, dinâmico e conjunto entre chefe/subordinado, na busca das metastas propostas.

Essa metodologia gerencial tem dois objetivos: geral, que visa atingir às metastas organizacionais e promover o desenvolvimento das pessoas; e específicos, que

visa estimular gerentes e colaboradores, fornecendo também subsídios para a área de recursos humanos, quanto à recrutamento interno, treinamento e carreira (Stoffel, 1997).

Um detalhe importante nesse mecanismo é a função do gerente, que era antes fiscalizador, e agora, além de negociar as metas, deve gerar condições necessárias à sua consecução, ou seja, há um acompanhamento do desempenho, que é entendido como sendo um suporte ao desempenho dos colaboradores, onde as características principais são de ajuda e de desenvolvimento.

A avaliação de desempenho, propriamente dita, nesta concepção é uma etapa em que, encerrado o período combinado, são feitas as avaliações dos resultados obtidos em cada meta estabelecida, não sendo, como antes, encarado como julgamento de resultados ou ajustes de contas. A avaliação é do desempenho dos colaboradores e não das pessoas ou de seus traços de personalidade.

A diferença entre a abordagem convencional e esta concepção, é que na primeira há um entendimento de que o superior conhece suficientemente os subordinados e decide o que é melhor para eles; já na segunda, parte-se do princípio de que é o indivíduo que sabe ou pode aprender, quais são as suas capacidades, necessidades, pontos fracos e fortes e metas. Portanto, só ele pode determinar o que é melhor para seu desenvolvimento (McGregor, apud Vroom, 1997).

Em relação aos gerentes, segundo McGregor (*apud* Vroom, 1997) há uma total mudança no papel desempenhado, de julgadores para facilitadores e os aspectos principais são:

- ajudar os subordinados a relacionar seu planejamento de carreira às necessidades e realidades da organização;
- nas discussões, os chefes podem usar o seu conhecimento da organização, para auxiliar o subordinado na definição de suas metas e os métodos para alcançá-las, pois esta é a ajuda que os funcionários desejam;
- fica claro que o conhecimento e a participação ativa, tanto do gerente quanto do subordinado, são componentes necessários nesta abordagem;
- os gerentes deixam de bancar o deus, passando a ouvir, aconselhar, orientar e estimular os subordinados a desenvolverem as suas próprias potencialidades.

Uma nova atitude surge com esta abordagem, tanto em relação aos gerentes quanto aos subordinados. Para McGregor (*apud* Vroom, 1997) os gerentes se sentem satisfeitos em ajudar os subordinados a integrar metas pessoais às necessidades da organização. Há uma maior delegação de responsabilidade. Entretanto, de acordo com o autor, há necessidade de habilidade gerencial para tanto, em que a criatividade para se criar novos métodos seja uma constante e esta nova metodologia seja vista como uma oportunidade de aprendizado para os dois.

Naturalmente, para o emprego desta metodologia de avaliação de desempenho, pressupõem-se ambientes com um mínimo de democracia organizacional, onde impere um clima de confiança, lealdade e co-responsabilidade entre dirigentes e colaboradores. Dois requisitos também são exigidos: a existência de um planejamento empresarial e um corpo gerencial bem preparado (Stoffel, 1997).

Neste sentido, a universidade pública parece reunir todas as características necessárias à formação de um ambiente propício à implementação de uma nova filosofia de desenvolvimento profissional.

A experiência cubana na implementação da Administração Por Objetivos – APO, junto às universidades, mecanismo semelhante ao aqui estudado, é testemunhada por Gonzales e Ramos (1996) como sendo um excelente mecanismo de integração dos objetivos individuais com os organizacionais, quando declaram: “atualmente a maioria das universidades aplicam programas de administração por objetivos e outras alguns de seus aspectos. Cada dia se conhecem mais vantagens de contar com um mecanismo para fixar as metas e avaliá-las, assim como para integrar os objetivos individuais com os da organização” (p. 105).

Reafirmando o êxito desse programa, Gonzales e Ramos (1996) consideram que com a Administração Por Objetivos “se demonstrou a possibilidade de alcançar melhorias ao aplicar programas para incrementar a eficácia e o aperfeiçoamento da administração universitária, baseado quase em sua totalidade nos recursos humanos, o qual demonstrou que são as pessoas, não os equipamentos ou sistemas, os recursos mais importantes da organização” (p. 106).

Para Caravantes (1983) a administração deve criar o clima organizacional propício, de modo que os membros, em todos os níveis, possam melhor alcançar seus

próprios objetivos, dirigindo também seus esforços para os objetivos organizacionais. O autor, entretanto, entende que repensar os comportamentos e atitudes e ainda alterar as práticas gerenciais tradicionais não é nada fácil, pois mudança de comportamento não é algo que se processe com rapidez.

Neste aspecto, Caravantes (1983) acredita que as estratégias administrativas a serem adotadas, para se alcançar os objetivos organizacionais “deverão levar em consideração as motivações dos indivíduos envolvidos e o ambiente da organização” (p. 87).

Autores como Meyer, Kay e French Jr (*apud* Vroom, 1997) são unânimes em afirmar que há uma melhora considerável no desempenho, quando se definem metas específicas. Para eles, a fixação mútua de metas e não a crítica tradicional, melhora o desempenho. Entretanto, esses autores entendem que por ocasião das entrevistas com o objetivo de melhorar o desempenho, questões salariais ou de promoção não devem ser colocadas.

Quando o objetivo da entrevista é motivar o subordinado a melhorar seu desempenho, os autores afirmam que a entrevista tradicional de avaliação não dá conta do recado, pois a participação dos subordinados no procedimento de fixação das metas, ajuda a gerar resultados favoráveis.

Em relação às críticas, resultados de experimentos realizados por Meyer, Kay e French Jr (*apud* Vroom, 1997) demonstram que os subordinados que receberam menos críticas nas entrevistas, concretizaram um número maior de metas. Ao que parece, segundo os autores, as críticas frequentes constituem uma ameaça tão forte à auto-estima, que destroem o desempenho subsequente, ao invés de melhorá-lo.

Em relação à participação, os experimentos desses autores apontaram que os subordinados que tiveram um alto nível de participação na entrevista do desempenho, reagiram de forma mais favorável do que os que tiveram baixo nível de participação e o percentual de concretização das metas foi melhor no grupo de alto grau de participação, o que indica, segundo os autores, que um indivíduo acostumado a um alto nível de participação, pode ter mais motivação para alcançar as metas que ele mesmo fixou, do que alcançar as metas fixadas pelo gerente.

Levinson (*apud* Vroom, 1997) comparando a avaliação de desempenho tradicional da nova concepção, por objetivos, entende que a primeira não focaliza o comportamento dos indivíduos, mas os resultados dele. Para o autor, o ideal é que chefe e subordinado definam juntos os objetivos a serem alcançados e os critérios, através dos quais, ambos saberão se esses objetivos foram alcançados.

Levinson (*apud* Vroom, 1997) ainda entende que a administração por objetivos é um esforço para ser justo e racional, pois prevê e julga o desempenho, supondo proporcionar aos indivíduos oportunidades de auto-motivação, quando da definição de seus próprios objetivos. No entanto, colocada desta maneira, o autor entende que a “Administração Por Objetivos - APO é uma das maiores ilusões gerenciais, pois não consegue levar em conta de forma adequada os componentes emocionais mais profundos da motivação” (p. 206).

Para o autor, o ideal é ter a Administração Por Objetivos e a Avaliação de Desempenho intimamente relacionadas, operacionalizando-as em cinco etapas:

1. discussão entre gerente/funcionário sobre a descrição do cargo.
2. fixação das metas de desempenho a curto prazo.
3. reuniões com o gerente para discutir os progressos em relação às metas.
4. definição de pontos de verificação, visando à avaliação do desempenho.
5. avaliação conjunta gerente/funcionário dos resultados dos esforços, com reuniões frequentes, se possível diárias.

Para o autor, o indivíduo deve fixar suas próprias metas, apenas verificando-as com o seu superior. Assim, a avaliação é vista como aconselhamento e o sistema como ajuda.

Levinson (*apud* Vroom, 1997) entretanto, ainda acredita que o aspecto humano é esquecido pela Administração Por Objetivos - APO, pois ela não indica quais os objetivos pessoais dos gerentes. Em assim sendo, segundo o autor, estes, os gerentes, podem perfeitamente impor suas metas, na ânsia de aumentar as vendas, por exemplo, ou ainda interferir nas metas dos subordinados, elevando-as muitas vezes.

Considerando ainda que as pessoas se dedicam a atender as necessidades psicológicas e não somente as necessidades organizacionais, o autor coloca como ponto crucial, na auto-motivação, através da Administração Por Objetivos, a necessidade da

organização e indivíduo se complementarem, ou seja, estar de fato interessados um no outro.

Caravantes (1983) analisando os aspectos conceituais da administração por objetivos, considera duas condições fundamentais antes de sua implantação nas organizações. A primeira se refere à motivação. Para o autor, esta é uma questão crítica, pois as pessoas responsáveis pelo funcionamento da sistemática, só se engajarão se estiverem realmente motivadas para tal, sem o que, qualquer método de implantação, por mais sofisticado que seja, deixará de dar os resultados esperados.

A segunda é a noção de sistema. O autor entende que a filosofia de administrar por objetivos só procede, quando os membros da organização a vêem como vários subsistemas inter-relacionados e em constante interação com o ambiente. “A não compreensão deste fato tem levado muitas pessoas a considerarem a administração por objetivos como sendo apenas mais um método” (p. 87).

Nestas condições, a Administração Por Objetivos - APO, deve ser vista como um método global, que diz respeito tanto às técnicas de planejamento e direção quanto às pessoas, considerados para tanto, os aspectos internos e externos da organização.

Caravantes (1983) define a APO como um “método de planejamento e avaliação, baseado em fatores quantitativos, pelo qual superiores e subordinados elegem áreas prioritárias, estabelecem resultados a serem alcançados (objetivos), dimensionam as respectivas contribuições (metas) e procedem ao sistemático acompanhamento do desempenho” (p. 91). Para o autor, a avaliação, considerada como sendo a comparação entre o planejado e o executado, traz a vantagem de contribuir diretamente para o aperfeiçoamento do planejamento, pois cria, condições externas para não considerá-lo um acessório que possa ser deixado para mais tarde.

Um sistema de avaliação por objetivos é para o autor “parte integrante e peça essencial do sistema de administração por objetivos, pois é a constatação dos desvios, que podemos identificar as causas e estabelecer os mecanismos de correção” (p. 93) justificando, para isso, que devemos ser capazes de quantificar o que pretendemos avaliar.

Um aspecto ressaltado por Caravantes (1983) em relação a APO, é que a relação superior-subordinado é beneficiada, gerando-se a participação, através dos objetivos organizacionais por parte dos subordinados, trazendo como consequência mais envolvimento e participação, “pois é ele que detém o conhecimento substantivo obtido pela experiência e vivência, contribuindo assim para um melhor desempenho da organização” (p. 94).

Levinson (*apud* Vroom, 1997) sugere que antes de se implementar a Administração Por Objetivos, se faça uma avaliação motivacional, onde seja identificado até que ponto as pessoas podem ser guiadas/manipuladas ou estimuladas a uma verdadeira parceria indivíduo/organização. Só após, sugere operacionalizá-la, através de duas etapas:

1. ação em grupo: tanto a fixação dos objetivos como sua avaliação;
2. avaliação dos avaliadores pelos subordinados e analisadas pelos seus respectivos superiores.

O autor ainda aponta como questão básica para a implementação da Administração Por Objetivos, que a organização não considere o indivíduo como apenas um objeto, pois do contrário não há como implantar essa filosofia gerencial. Cita que a intenção da Administração Por Objetivos é estimular o comprometimento motivado pelo próprio indivíduo, que o leve a apoiar as metas organizacionais. Entretanto, destaca que a “APO geralmente praticadas nas organizações fracassa pois está baseada na psicologia da recompensa-castigo, intensificando a pressão sobre o indivíduo” (p. 221).

Beer e Ruh (*apud* Vroom, 1997) também consideram que o gerenciamento do desempenho através da Administração Por Objetivos, é um novo paradigma onde é possível de idealizar o crescimento dos funcionários. Para os autores, “a Administração Por Objetivos mudou a concepção de julgamento dos subordinados pelos gerentes e provou ser um veículo útil para aumentar a quantidade e a qualidade da comunicação entre os gerentes de linha e seus subordinados, quanto à responsabilidade, objetivos, planos e resultados” (p. 224).

Beer e Ruh (*apud* Vroom, 1997) apontam pesquisas, demonstrando que a definição de objetivos específicos, geralmente aumenta a motivação individual para realizar bem determinadas tarefas, pois concentra a atenção do chefe e do subordinado

exclusivamente nos resultados da tarefa e não ajuda o gerente a observar o comportamento de seus subordinados.

Para os autores, uma verdadeira busca de comprometimento deve ser pautada por nunca impor programas de cima para baixo e sugerem três etapas:

1. aprovação e apoio da alta gerência;
2. introduzir divisão por divisão;
3. realizar treinamento com os envolvidos: palestras, filmes, dramatizações, etc.

Para Neves (1980) que estudou a realidade dos professores e funcionários técnicos administrativos de universidades na década de 80, a avaliação de desempenho, base de muitos planos de carreiras, deve se concentrar na avaliação da eficácia, que mede o desempenho de uma pessoa em vista dos resultados esperados, e, a melhor forma para se conduzir esse processo, seria a administração por objetivos. Para o autor, instrumentos tradicionais que medem traços de personalidade, devem ser substituídos por fatores de avaliação fundamentados nos objetivos a serem atingidos.

Entretanto Castro (1996) coloca dúvidas sobre a eficácia do sistema de avaliação por objetivos, considerando-o inadequado para o caso de indivíduos que não exerçam influência decisiva na consecução dos objetivos da equipe ou da organização. Indaga: “até que ponto é possível avaliar o impacto do desempenho de um datilógrafo, por exemplo, sobre o atingimento de resultados esperados de sua área, com base no número e na qualidade de documentos que datilografou durante a realização de um projeto?” (p. 50). Entende que a avaliação por objetivos ou de resultados pode ser muito útil, para avaliar o desempenho de indivíduos que ocupam posições estratégicas na organização, pois suas atividades afetam diretamente o alcance dos objetivos organizacionais.

A autora entende que essa prática pressupõe uma forte cultura de planejamento com metas, indicadores e critérios de mensuração bem definidos. Embora seja altamente desejável, ela acredita que esse aspecto não é ainda muito característico das organizações públicas brasileiras.

Sobre a Administração Por Objetivos - APO, Oberg (*apud* Vroom, 1997) entende ser difícil sua implementação, pois “os funcionários de níveis menores não

querem definir metas, daí surgem metas impostas pelos supervisores: desvirtuação - gerência manipulativa. Os funcionários são consultados, mas a gerência acaba por impor seus padrões e objetivos” (p. 240).

Já para Drucker (1981) a Administração Por Objetivos substitui o estilo de administração prepotente, por uma administração baseada no auto-controle, este entendido como uma maior motivação, um desejo de fazer o melhor possível e não apenas o suficiente. Significa em sua plenitude, um desempenho melhor, uma visão mais ampla.

Para Caravantes (1983) o fracasso de muitos programas de APO se deve ao fato de que somente o subsistema técnico é levado em consideração, enquanto o subsistema social, composto pelas pessoas e suas intrincadas relações, nem mesmo entram em cogitação.

É necessário, segundo o autor, que por ocasião da implantação de um sistema de Administração Por Objetivos, “se prime pela simplicidade, ou seja, eliminar toda a sofisticação e o palavrório hermético, de compreensão limitada a apenas um grupo de iniciados, afinal, são pessoas simples que irão executá-lo” (p. 100).

2.6 Desenvolvimento Profissional e Avaliação de Desempenho

Estreitamente relacionados, desenvolvimento profissional, considerado o fim e avaliação de desempenho, considerado o meio, certamente são assuntos que têm preocupado bastante os profissionais da área de recursos humanos, seja em organizações públicas ou privadas.

É praticamente consensual que a avaliação de desempenho é um mecanismo importantíssimo como estratégia de desenvolvimento profissional, funcionando como um instrumento motivador, mas para tanto, ela deve ser percebida desta forma pelos empregados, pois só assim se criará um clima favorável à sua aplicação e manutenção.

De acordo com Oberg (*apud* Vroom, 1997) a avaliação de desempenho tem como objetivos:

1. motivar os funcionários, via “feed-back” de desempenho;
2. promover o desenvolvimento organizacional, identificando pessoas com potencial para futuras promoções;
3. oferecer informações para aumentos por mérito, transferências e até mesmo demissões.

Todavia, este último aspecto apresentado pelo autor, como um dos objetivos da avaliação de desempenho, embora muito utilizado nas organizações, ainda é bastante polêmico, pois são inúmeros os autores, dentre eles, Grillo (1981) Kohn (1995) e Bergamini (1995) que divergem dessa opinião, haja visto que para eles a motivação é um fator intrínseco ao trabalho.

Entretanto, segundo o autor, algumas armadilhas são bastante comuns nos sistemas de avaliação de desempenho, pois em geral, o gerente não tem condições de avaliar o que cada um de seus vinte ou trinta subordinados fazem e como fazem.. A falta de comunicação entre gerente e subordinados e a falta de condições, muitas vezes até mesmo materiais para desenvolver-se, torna quase que impossível a melhora de desempenho por parte do subordinado.

Essas dificuldades, aliadas ao fato de que na maioria das avaliações de desempenho tradicionais, o avaliador é visto como um juiz, faz com que os mesmos imprimam um certa resistência em aplicar esses programas ou muitas vezes optem por supervalorizar a todos.

Para Böhmerwald (1996) a avaliação de desempenho existe para não se retribuir aleatoriamente ou igual a todos, o que seria uma injustiça. Ela deve contribuir para aumentar a motivação, através da aplicação de seus resultados nos sistemas retributórios. Não se admite o crescimento das organizações sem o crescimento das pessoas e este crescimento não é natural ou espontâneo, terá que ser induzido.

Entretanto, há evidências de que a utilização da avaliação de desempenho para a promoção funcional pura e simplesmente, pode ser um dos motivos de seu fracasso no ambiente das organizações públicas, conforme aponta Grillo (1981) ao enfatizar que afora essa finalidade, não se vêem ações que vinculem o progresso do

indivíduo ao da organização, o que pode tolher o desenvolvimento de suas potencialidades, tornando-o desmotivado.

Neste sentido, pesquisas desenvolvidas por Kohn (1995) demonstram a ineficácia quando se pretende produzir mudanças duradouras de atitude e comportamento, através da pura e simples aplicação de recompensas e punições, seja via benefícios ou através de avaliação de desempenho. O estudo concluiu que quando as recompensas são retiradas ou mesmo quando se passa um determinado período de tempo após sua implantação, as pessoas tendem a voltar aos seus antigos comportamentos, o que ele classifica como uma submissão temporária. O autor reforça esta tese, com a informação de que estudos realizados nos últimos trinta anos demonstram de maneira conclusiva, que aquele que espera receber uma recompensa por completar uma tarefa, não a desempenha tão bem como aqueles que não esperam nenhuma recompensa.

Kohn (1995) entende que mesmo provado cientificamente que as recompensas falham, muitas organizações continuam confiando nos programas de incentivo, por exatamente não dedicarem tempo ao estudo da relação incentivo-produtividade, pois na visão simplista das organizações, as recompensas de certa forma compram, ainda que temporariamente a aceitação e aparentemente os problemas estão resolvidos. Há que se considerar também que receber recompensas, já está impregnado na cultura da maioria dos trabalhadores ou como o autor resume: “faça isto e você receberá aquilo”.

Gellerman e Hodgson (*apud* Vroom, 1997) destacam a experiência da empresa norte-americana Cyanamid, na implantação de um sistema de avaliação de desempenho em 1984. Houve uma completa mudança cultural. De uma empresa conservadora, burocrática e pouco voltada para as pessoas, para uma empresa com uma estrutura menos rígida, mais criativa e com vontade de correr riscos. A empresa implantou um teste piloto em uma de suas divisões, para somente depois, corrigidos os problemas, implantar nas divisões restantes. Nesse caso, a insatisfação aguda, detectada através de uma pesquisa, era um sinal de que a empresa estava pronta para a mudança.

A avaliação de desempenho tradicionalmente concebida, que tem na maioria das vezes o caráter premiativo ou punitivo, peca, segundo alguns autores, dentre eles,

Bergamini (1995) Kohn (1995) e Grillo (1996) por estar vinculada simplesmente a reajustes salariais imediatos.

Bergamini (1995) por exemplo, afirma que “apesar de um grande número de publicações divulgar sérios estudos que ressaltam os efeitos nocivos das práticas de premiação, estas continuam em pleno uso” (p. 17).

Para a autora, premiar não é a solução. Atribuir prêmios é uma forma socialmente aceita de se exercer controle sobre o comportamento das pessoas, portanto, atrelar recompensas ao desempenho, exigiria condições muito especiais em relação ao ambiente organizacional. Seria necessário um ambiente onde existisse o envolvimento dos avaliados, por meio de estilos participativos de administração e no qual a comunicação fluísse de maneira mais aberta possível (Bergamini, 1995).

A autora destaca que não é saudável priorizar a motivação extrínseca, obtida através da premiação, em detrimento da motivação intrínseca, pois as pessoas verdadeiramente motivadas, são capazes de gerar suas próprias energias para o trabalho. “Inovação e excelência são o resultado natural daquelas organizações que buscam ajudar as pessoas no sentido do desbloqueio da força individual, representada pela motivação intrínseca” (p. 21).

Pesquisando as empresas brasileiras, Bergamini (1995) destaca que os procedimentos em avaliação de desempenho acham-se ligados a promoções nos planos de carreira, estando implícito a crença de que pessoas mais altamente posicionadas na empresa, estariam mais motivadas. Isso, segundo a autora, não é saudável, pois verificou-se nessas empresas um comportamento competitivo, pois as pessoas passam a buscar cargos pura e simplesmente, fazendo dessa recompensa extrínseca a grande razão de seu comprometimento com a organização.

Nesta mesma linha de pensamento, Lopes e Torres (1995) entendem que “a nova organização que emerge deste oceano revolto, proporcionará uma maneira diferente de se encarar as novas realidades e desafios que estão por vir. A tônica será: pessoas inteligentes produzindo trabalhos inteligentes” (p. 47). Assim também entende Bastos (1993) quando afirma que “as inovações tecnológicas se frustram ou perdem a sua força caso a organização não disponha de um patrimônio humano efetivamente

comprometido com o trabalho e que nele encontre condições de auto-realização e crescimento” (p. 53).

Kohn (1995) entende que as pessoas ainda estão sendo controladas por um ambiente de trabalho, em vez de, neste ambiente, serem incentivadas à investigação, aprendizado e progresso.

Embora para Mowday, Porter e Steers (*apud* Bastos, 1993) as mudanças sócio-econômicas, tecnológicas e culturais em andamento, têm enfraquecido a intensidade do vínculo indivíduo-organização, Bastos (1993) entende que o comprometimento do indivíduo com a organização, representa algo além da simples lealdade passiva, pois envolve uma relação ativa, na qual o indivíduo deseja dar algo de si, para contribuir com o bem-estar da organização.

Esta situação ideal, onde o indivíduo se identifica com a organização e esta com ele, desejando manter-se como membro e facilitando à consecução desses objetivos, passa pela preocupação das organizações em manterem um sistema de desenvolvimento profissional, onde o indivíduo encontre, de fato, reais possibilidades de crescimento humano e profissional. Para Weiner e Vardi (*apud* Bastos, 1993) “quanto mais forte for esse comprometimento, maior a predisposição do indivíduo guiar as suas ações por padrões internalizados ... apresentando certos comportamentos não porque eles calculam que, em os apresentando, obterão benefícios pessoais, mas porque eles acreditam que é certo e moral fazê-lo” (p. 57).

Nesse sentido, essa nova abordagem de desenvolvimento profissional, se é que se pode chamá-la de nova, onde, em síntese, os funcionários definem suas metas, seus superiores fazem um acompanhamento como facilitadores e, ao final, avaliam os resultados, redefinindo novas metas para um novo período, parece ser promissora no sentido de possibilitar reais condições de crescimento e desenvolvimento profissional para o indivíduo. É a possibilidade de se exercitar a aprendizagem organizacional.

Embora seja sabido que o ser humano vem ao mundo motivado a aprender, a explorar e a experimentar, infelizmente a maioria de nossas organizações parece estar orientada mais para controlar do que aprender, recompensando o desempenho das pessoas, apenas em função da sua obediência a padrões preestabelecidos e não por seu desejo de aprender (Fleury e Fleury, 1995). Citam o exemplo da empresa coreana

Samsung, que vem procurando penetrar de forma cada vez mais agressiva no mercado internacional. O principal fator de sua alta competitividade, foi a capacidade de inovar seus produtos e processos produtivos, que só se conseguiu graças a mudanças significativas no perfil de seus funcionários, até então acostumados a atitudes passivas, pouco participativas e pouco comprometidas com as metas da empresa.

Entretanto, confiança e cooperação devem andar juntas para se ter um ambiente organizacional de alto comprometimento. Levering (1995) com base em pesquisas, nas cem melhores companhias para se trabalhar nos Estados Unidos, título de um de seus livros, define como um excelente lugar para se trabalhar, do ponto de vista dos empregados, organizações onde os funcionários confiam nas pessoas para quem trabalham, têm orgulho do que fazem e gostam das pessoas para quem trabalham. Para o autor, “o ambiente de trabalho é composto por três tipos de relacionamentos interconectados: entre os funcionários e a direção da empresa, entre os funcionários e seu trabalho e entre os funcionários e os outros funcionários” (p. 16).

2.7 Desenvolvimento Profissional e Serviço Público

De acordo com Barbosa (1996) de um modo geral, a sociedade brasileira critica a falta de uma Meritocracia, onde se privilegie o mérito e as pessoas que efetivamente trabalham no serviço público. Os critérios utilizados na avaliação e promoção de funcionários são geralmente criticados, por visar fundamentalmente a interesses políticos, nepóticos e fisiológicos, que excluem qualquer mensuração de desempenho, eficiência e produtividade. Aliam-se a esse fato, críticas a um total despreparo por parte dos avaliadores e à própria metodologia empregada.

De acordo com Castro (1996) a implantação de sistemas de avaliação de desempenho em ambientes organizacionais, com o objetivo de dar sustentação aos planos de desenvolvimento profissional, tem sido um grande desafio para os profissionais da área de recursos humanos, até mesmo em países com farta produção

científica e tecnológica disponível sobre o assunto. Em particular, no Brasil, segundo a autora, há uma considerável escassez de publicações sobre o tema.

Barbosa (1996) afirma que a primeira tentativa de se implantar um sistema meritocrático no Brasil, data de 1824, quando, na Constituição daquele ano, o seu artigo 179, item XIV, rezava:

“Todo cidadão pode ser admitido aos cargos públicos civis, políticos ou militares, sem outra diferença que não seja por seus talentos ou virtudes”.

Em seguida, através da Lei de 04 de outubro de 1831, que organizava o Tesouro Público Nacional e as Tesourarias das Províncias, alguns critérios também foram estabelecidos para a contratação das pessoas, dentre os quais, o concurso público, que deveria mensurar os conhecimentos dos candidatos com base nos:

“princípios de gramática da língua nacional e da escrituração por partidas dobradas e cálculo mercantil, unindo a isto boa letra, boa conduta moral e idade de vinte e um anos para cima. Os casados em igualdade de circunstâncias serão preferidos aos solteiros”.

A primeira Constituição da República, de 1891, reafirmava o direito de livre acesso de todos os brasileiros ao serviço público e militar, observadas as capacidades exigidas e vedadas as acumulações de cargos remunerados.

A Constituição de 1934, segundo Barbosa (1996) inova duas vezes ao reafirmar o direito ao livre acesso de todos os brasileiros aos cargos públicos, estabelecendo que não mais haveria distinção de sexo e estado civil, previstas nas legislações anteriores. Em segundo lugar, dispõe que o ingresso só se dará após o exame de sanidade e concursos de provas ou títulos.

As Constituições seguintes: 1937, 1946, 1967, 1969 e a atual de 1988, não fazem referência clara à capacidade individual, porém, ao estabelecer que a admissão no serviço público deve ser aberto a todos os brasileiros, fica implícito que o mérito pessoal, através dos concursos de provas ou títulos, ignorarão atributos sociais como *status* ou poder político e econômico e relações consangüíneas entre as pessoas.

Assim como o mérito verificado, através do concurso público, é condição para o acesso a esse serviço, a idéia também foi transplantada em termos do resultado do

desempenho de cada um, para a mobilidade interna ou a possibilidade de desenvolvimento profissional. Para tanto, vários planos foram formulados e implantados.

De acordo com Barbosa (1996) a primeira experiência de fixação de diretrizes num plano de classificação e de avaliação de desempenho e cargos, se deu com a Lei nº 284, de 28 de outubro de 1936, a chamada Lei do Reajustamento.

Os últimos sistemas colocados em vigor nos anos de 1960, 1966, 1977 e 1980, segundo a autora, reafirmam a Meritocracia como critério absoluto e condicionam a promoção por antigüidade a um bom desempenho. A autora exemplifica o critério estabelecido no ano de 1960, quando só se permitia a promoção por tempo de serviço, se o funcionário houvesse obtido pelo menos a metade dos pontos máximos, atribuíveis em relação ao desempenho.

O sistema implantado, em 1977, instituiu a avaliação de desempenho no serviço público federal, pelo método da distribuição forçada, ou seja, fixou-se como parâmetros máximos os seguintes percentuais: somente 20% dos funcionários poderiam receber avaliação MB (muito bom), 70% de avaliação B (bom) e 10% de avaliação R (regular) e chegava a extinguir a promoção por antigüidade, com isso, ele praticamente obrigou os chefes a efetivamente avaliarem seus funcionários (Barbosa, 1996).

Em 1980, de acordo com Barbosa (1996) foi instituído outro plano, que ao contrário do anterior, voltava a enfatizar a promoção por antigüidade. Desempenho era utilizado apenas para progressão horizontal (mudança de referência salarial dentro da mesma classe) e a antigüidade para a progressão vertical, independentemente do merecimento do funcionário.

Para a atribuição desse conceito, que era baseado nos tradicionais traços de personalidade, como: lealdade, dedicação, pontualidade, quase sempre era atribuído o conceito máximo 1 (um) para algumas categorias de funcionários que ocupavam “cargos de natureza especial”, independente de qualquer avaliação.

De acordo com Barbosa (1996) o sistema atual de avaliação de desempenho no serviço público federal, segue o modelo do implantado em 1960 e submete também, a promoção por antigüidade, teoricamente, à avaliação de desempenho. Teoricamente, porque segundo a autora, as pessoas são promovidas automaticamente. Na prática,

arrisca a autora, 99% são considerados com um bom desempenho e, portanto, automaticamente promovidos.

Em síntese, vários planos foram formulados e implantados, procurando-se estabelecer uma Meritocracia no serviço público brasileiro, porém é notório que essa forma de hierarquização não encontra legitimidade em nossa sociedade.

Barbosa (1996) pesquisando 432 servidores públicos da administração direta e indireta; verificou que os mesmos dilemas da base de alteração dos antigos planos, ainda continuam presentes nos dias de hoje e apresentam as seguintes constatações:

1. quase todos concordam que o mérito e o desempenho devem ser os principais, senão os únicos critérios de avaliação dos funcionários, o que significa que as pessoas são adeptas a um sistema de Meritocracia;

2. todos estão insatisfeitos com o atual sistema, que além de não funcionar, em muitos lugares se encontra suspenso, recaindo as críticas sobre o tipo de sistema de avaliação, o processo, a forma como é realizado e os avaliadores;

3. a desconfiança acerca do sistema é total, pois ninguém confia nos resultados e as pessoas, inclusive os avaliadores, acham os critérios injustos;

4. a antigüidade como critério de ascensão vertical, é vista negativamente pela maioria dos pesquisados;

5. os chefes avaliadores, não gostam de avaliar, porque sempre o resultado gera insatisfação entre os funcionários e para contornar essa situação, tendem a avaliar todos positivamente.

A autora afirma que o assunto é extremamente complexo, pois, se verificada a bibliografia especializada, constataremos que “a questão da Meritocracia e da sua avaliação é polêmica para toda a teoria da administração moderna e envolve uma dimensão política, não só no Brasil como em outros países também” (p.60).

Considerando os resultados da pesquisa, segundo a autora, “parece que a resposta para um melhor entendimento do que está sendo efetivamente dito, nesse debate sobre Meritocracia na sociedade brasileira, reside na questão básica: o que as pessoas consideram mérito e desempenho?” (p. 80).

Se considerada as questões igualdade e desempenho, onde na primeira parte-se do princípio que todos os indivíduos nascem livres e iguais, o único elemento

que poderia diferenciar uma pessoa da outra, em relação ao desempenho, são as características individuais relacionadas a seus talentos naturais, como a sua disposição interior para a realizar algo, o que os americanos chamam de “achievement” (vontade de realizar).

Analisando a proposta do governo federal, de um novo plano de avaliação de desempenho, que se encontra atrelado à reforma do Estado, Barbosa (1996) acredita que o mesmo não atingirá os resultados esperados, pois mais uma vez tentará se resolver o problema por decreto, ou seja, segundo a autora, por mecanismos jurídicos e formais, quando na sua percepção, a questão não é a existência de um sistema meritocrático, mas sim, a sua legitimidade na prática social.

Para a autora, um fato complicador é a cultura de que na sociedade brasileira, a existência de gradações, escalas ou hierarquia é visto como uma desigualdade. Assim, o mérito, que é resultado do desempenho diferenciado dos indivíduos, depende deste e de suas especificidades, portanto nem todos podem tê-lo ou consegui-lo.

Nestas condições a existência de uma pré-concepção de igualdade substantiva, que não legitima as diferenças individuais de talento e desempenho, como critérios para o estabelecimento de escalas hierárquicas, recai num processo que não avalia, no sentido de estabelecer diferenças e hierarquizações, mas que justifica o desempenho (Barbosa, 1996).

Por tudo isso, de acordo com Barbosa (1996) a prática na maioria das instituições públicas brasileiras, tem sido de se promover uma distribuição igualitária dos recursos destinados às avaliações de desempenho, sob a justificativa de que “normalmente, como o dinheiro disponível é muito pouco, é melhor dar um pouquinho para cada um para todos receberem alguma coisa” (p. 93).

A autora considera que a modificação de uma situação como essa, é extremamente difícil, pois passa por uma mudança cultural, que implica em um processo lento. Entretanto, a sociedade como um todo, clama pelo estabelecimento de um serviço público mais eficiente, eficaz e de qualidade, o que significa reestruturar esse sistema.

Barbosa (1996) conclui que essa reestruturação estará fadada ao fracasso, se seguir a tradicional cultura administrativa brasileira extremamente autoritária, na qual quase todos os planos de avaliação de desempenho são introduzidos com o objetivo de punir ou de pôr todo mundo para trabalhar. Na concepção da autora, a avaliação nunca foi usada no Brasil como instrumento de crescimento e melhoria do serviço e, sim, como instrumento de punição de um corpo de funcionários desmotivados.

Entende a autora que essa questão está na raiz de como a educação e o treinamento sempre foram vistos no Brasil: como custos e não como investimento.

Grillo (1981) analisou criteriosamente a experiência brasileira com avaliação de desempenho na administração pública e concluiu que as duas últimas pesquisadas, na época, por ele, fracassaram totalmente, devido a inúmeros fatores, dentre eles, a associação direta entre avaliação e promoção funcional, a padronização e a centralização dos procedimentos, a não participação do avaliado no processo de avaliação, o despreparo das chefias para avaliar, dentre outros.

Castro (1996) entende que por ocasião da aplicação de um sistema de avaliação de desempenho e para que este seja bem sucedido, deve-se respeitar as características culturais da organização que irá adotá-lo. Para a autora, no Brasil é comum a reprodução de modelos, talvez exatamente pela escassez de produção científica e tecnológica na área.

Acompanhando recentemente a implementação de um sistema de avaliação de desempenho num órgão do serviço público federal, Castro (1996) concluiu que nesse caso, a estratégia de construção e implantação, por ter garantido a participação efetiva dos segmentos envolvidos, transformou-se num processo enriquecedor à dinâmica organizacional, pois proporcionou espaço para reflexão e discussão sobre as práticas de gestão de recursos humanos no órgão estudado e, conseqüentemente, seu aprimoramento.

Para a autora, o sucesso do sistema estaria garantido, à medida que chefias e servidores percebessem sua importância, ou seja, estivessem realmente envolvidos com o novo instrumento gerencial, o qual deveria propiciar crescimento profissional e desenvolvimento organizacional.

No caso do órgão pesquisado, o treinamento das chefias enfocou predominantemente a mudança de atitude, mediante a abordagem voltada para aspectos afetivo-relacionais. Foram trabalhadas noções teóricas e práticas sobre condução de entrevistas de avaliação, “feed-back” e uso de estratégias de identificação e resolução de problemas de desempenho (Castro, 1996).

2.8 Desenvolvimento Profissional e Universidade

A literatura especializada classifica a universidade como possuidora de algumas 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).

Estas características diferenciadoras, aliadas ao fato de a universidade atuar como centro do saber e ser movida por uma elite intelectual, destacam a importância e o valor que devem ser atribuídos aos seus recursos humanos. 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).

No entanto, ao que parece, as universidades não dispõem de modelos de administração de recursos humanos próprios, afetando assim sua eficiência administrativa e comprometendo o funcionamento adequado das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Para Grillo (1996) “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 a difusão do conhecimento” (p. 17).

Analisando a categoria dos professores das universidades federais, Barbosa (1996) observa que não há uma possibilidade de desenvolvimento profissional bem definida, que busque incentivar individualmente aqueles que almejam esse crescimento. Nessa categoria, por exemplo, a mobilidade funcional se dá mediante a aquisição de titulações, que os fazem pertencer a grupos categorizados: graduados, especialistas, mestres, doutores. Entretanto, são as categorias o fator diferenciador e não os indivíduos, que tem uma maior ou menor produção acadêmica e científica.

O próprio meio acadêmico, através de um corporativismo inexplicável, tem impedido o estabelecimento de um sistema de avaliação do desempenho individual dos professores, que mensure suas produções acadêmicas e científicas. Os argumentos, segundo Barbosa (1996) são os mais variados e vão desde a deslegitimação da publicação até a qualidade das revistas.

Afora os objetivos de promoção, não se tem vislumbrado outras vantagens que se vinculem tanto ao progresso do indivíduo como aos da própria organização. Em consequência disso, os funcionários são tolhidos no desenvolvimento de suas potencialidades, como também a organização sofre as consequências da desmotivação de sua força de trabalho (Grillo, 1981).

Alertando para a necessidade de se valorizar a participação do corpo técnico--administrativo da universidade, Buarque (1994) critica o posicionamento de alguns reitores eleitos, afirmando que esses imaginam poder administrar a universidade, substituindo toda a memória dos funcionários, que há anos fazem o sistema funcionar.

Corroborando com essa linha, Luckesi (1991) entende que o corpo universitário composto de alunos, professores e funcionários, possui uma necessidade de espaço para assumir, cada um em seu nível, a responsabilidade pelo todo.

A universidade, principalmente a pública, se diz em constantes crises. Para garantir seu funcionamento e o alcance de seus objetivos, há a necessidade de se dedicar atenção especial aos professores e funcionários, que asseguram retorno imediato em termos de investimento, tanto em épocas de progresso como de crises, pois nesse último caso, a criatividade e a competência podem reverter situações indesejadas.

Assim, é importante que a universidade se preocupe em implementar mecanismos, que atendam o desejo natural do ser humano de crescer junto com sua

organização, pessoal e profissionalmente, promovendo meios eficazes para esse desenvolvimento.

O desenvolvimento profissional não pode, entretanto, ser confundido com treinamento profissional. Para Wether e Davis (*apud* Grillo, 1987) “quando a administração quer preparar seus empregados para futuras responsabilidades de cargo, esta atividade é chamada de desenvolvimento de recursos humanos. A distinção entre treinamento e desenvolvimento está principalmente na intenção. O treinamento prepara as pessoas para o desempenho de seus atuais cargos. O desenvolvimento prepara os empregados para cargos futuros” (p. 94). Nessa mesma linha, Aquino (*apud* Grillo, 1987) diz que “enquanto o treinamento associa a idéia de hábitos práticos de trabalho, o desenvolvimento de pessoal envolve o crescimento do empregado como pessoa e como profissional” (p. 94).

Bergamini (1990) diferencia e classifica o treinamento como condicionamento visando à sua preparação para situações que estão à sua volta. Entretanto, quando essas pessoas estão engajadas num processo criativo, elas sentirão a alegria de poder contribuir para o desenvolvimento da organização a que pertencem e nessas condições, não poderão ser mais tratadas como simples objetos de condicionamento, pois assim estarão bem longe de compreender o ser humano na sua maneira pessoal e mais autêntica de ser.

Fleury e Fleury (1995) entendem que, nessa concepção de ser humano participativo e criativo, espera-se que ele não tenha uma atitude passiva, fatalista frente aos acontecimentos, mas assuma uma postura ativa, envolvendo-se constantemente num processo de aprendizagem e de auto-desenvolvimento.

Portanto, a noção de desenvolvimento está ligada ao desejo de as pessoas experimentarem um contínuo progresso em sua vida, através do crescimento no trabalho. Vivendo a maior parte de sua existência nas organizações, o indivíduo terá que encontrar nelas as condições necessárias para alcançar o progresso almejado. Poucas, porém, são as organizações que oferecem essa possibilidade de crescimento. Quando isto não ocorre, as pessoas tornam-se desmotivadas e as conseqüências são desastrosas para elas e para as organizações (Grillo, 1987).

Mcphenson (*apud* Valenti 1995) entende que a degradação do trabalho face às pressões do capitalismo controlado e das poderosas inovações tecnológicas, tem levado o trabalhador a reivindicar um trabalho com significado, onde o indivíduo se sinta parte de algo digno de mérito e que, se possível, lhe permita usar seu instinto artesanal.

Valenti (1995) entende que nos “locais de trabalho onde se encontram excluídas a variedade, a iniciativa, a responsabilidade, a participação conjunta e mesmo a significação, tornam-se ambientes destituídos de possibilidades do trabalhador encontrar um interesse renovado e com menor probabilidade de ter satisfação e qualidade de vida” (p. 25).

Nesse sentido, as organizações devem procurar oferecer ao indivíduo um trabalho criativo e ético, pois só assim o homem poderá concretizar sua realização e fazer sua própria história, porque esta não é, senão o produto do trabalho humano em todas as suas dimensões, o que significa dizer que a auto-realização emancipa o homem.

Para Grillo (1996) as universidades têm sido administradas equivocadamente, pois seguem os mesmos padrões de empresas públicas e privadas, não levando em conta as peculiaridades de uma instituição que apresenta características especiais e elevada complexidade, exigindo, portanto, modelos próprios para alcançar os seus objetivos de forma eficaz.

A própria diversidade de departamentos existentes e as respectivas áreas de conhecimento dentro de uma mesma instituição, já demonstram sua complexidade e os múltiplos e especializados objetivos, voltados para a geração e a difusão do conhecimento, requerendo, assim, um modelo próprio de administração, principalmente no que se refere aos seus recursos mais valiosos: professores, pesquisadores e técnico-administrativos.

Grillo (1996) constata que, na prática, a ausência de um modelo administrativo específico para atender a essas peculiaridades, tem gerado até mesmo a ineficiência da administração universitária, que acaba não conseguindo oferecer adequadamente condições básicas para o funcionamento das atividades de ensino, pesquisa e extensão. O autor acredita que “a experiência brasileira não oferece exemplos significativos de instituições universitárias, que tenham se preocupado em

definir políticas de pessoal para nortear as ações concernentes à admissão, preparação e desempenho de professores, pesquisadores, técnicos e administradores, capazes de desempenharem com eficácia, as atribuições que lhes são próprias” (p. 19).

Colossi et al (1997) pesquisando a política de gestão de recursos humanos, em algumas universidades do sistema fundacional catarinense, concluem que há uma preocupação por parte dos dirigentes na implementação dessa política, adequando-a à realidade de cada universidade, de forma a se atingir a eficiência no desempenho de seus quadros e o alcance dos objetivos individuais de seus integrantes. Concluem, porém, que ainda há muito a aprimorar no processo de desenvolvimento de tais políticas.

Um aspecto facilitador para os administradores universitários implementarem novas diretrizes de política de recursos humanos, é a própria autonomia universitária, que permite formular seu próprio planejamento, criando modelos que vinculem o aperfeiçoamento à progressão na carreira, com base no desempenho (Grillo, 1996).

Embasado pela sua vasta experiência nas atividades docentes e administrativas, e ainda como pesquisador e orientador de pesquisas na área de administração universitária, Grillo (1996) propõe para as universidades um modelo de desenvolvimento profissional específico, que tem como componentes: admissão, carreira, incentivo, aperfeiçoamento, desempenho e participação - que ele chama de Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal. Para o autor, as universidades não deveriam se prender aos ditames legais e, sim, acrescentar diretrizes inovadoras em recursos humanos, ampliando o leque de incentivos, objetivando a implementação de uma autêntica política de pessoal, porque para isso elas possuem a autonomia de gestão.

Zaccarelli (1987) entende que a administração de recursos humanos, por ser vista apenas como uma das áreas da administração de empresas, não é considerada no primeiro nível de importância, mas destaca que no caso das universidades, a administração de recursos humanos é, sem dúvida, área fundamental e acrescenta que um erro em sua política pode custar o declínio da universidade.

Grillo (1996) entende que muitas tentativas de se formular modelos que promovam o desenvolvimento pessoal nas organizações são implementados, mas nem

sempre obtêm-se o êxito almejado, sobretudo pela falta de uma melhor definição dos componentes organizacionais, fundamental nesse processo.

A implantação de um modelo, que promova o desenvolvimento profissional dentro da universidade, não pode ser concebido sem a existência de um plano de carreira que estabeleça de forma clara, justa e coerente, mecanismos de progressão. É a existência de um plano de carreira que levará as pessoas a uma constante motivação, visando desenvolver suas aptidões. De acordo com o autor, é a carreira que traz a expectativa de desenvolvimento profissional e pessoal para os professores, pesquisadores, técnicos e administradores das universidades, pois significa a valorização contínua das pessoas que trabalham e colaboram para o progresso da universidade.

Para Colossi et al (1997) a definição de um sistema de carreira é um requisito essencial para a implantação de um processo de desenvolvimento profissional, pois é através da carreira que se estabelece a forma pela qual professores e funcionários ascendem aos diversos cargos da estrutura universitária.

Entretanto, Grillo (1996) cita alguns fatores que têm contribuído para o fracasso na implantação de algumas tentativas de planos de carreiras em universidades. São eles: defasagem na política salarial, atribuições dos cargos indefinidos, promoção por tempo de serviço, em detrimento do mérito, periodicidade irregular nas promoções, ausência de uma política de aperfeiçoamento de pessoal, métodos ineficazes ou ausência da avaliação do desempenho e falta de incentivos.

A universidade brasileira, na concepção do autor, é um modelo de organização, cuja carreira em quase nada motiva seus professores, pesquisadores, técnicos e administradores, pois, além dos problemas relativos à política salarial, exemplificando o caso dos professores, os mesmos pertencem a categorias: graduados, especialistas, mestres, doutores, porém não lhe são oferecidas uma especificação completa das características de cada cargo e, a não ser pela titulação adquirida, inexistem mecanismos que os habilitem a ascender aos níveis superiores.

Como um componente dos planos de carreira, a avaliação de desempenho se constitui num aspecto complexo, porém essencial, na medida em que seu papel é o de avaliar a eficiência e os potenciais dos indivíduos, utilizando os seus resultados nos mecanismos de promoção na carreira.

Entretanto, como já foi dito em capítulos anteriores, existem dois tipos de avaliações de desempenho. As tradicionais, que têm o caráter punitivo ou premiativo e as inovadoras, cujo objetivo é o de promover a ajuda e o crescimento profissional do indivíduo dentro das organizações.

A avaliação de desempenho ainda é vista com ressalvas em grande parte das organizações, por exatamente, na maioria das vezes, ser aplicada da forma tradicional, o que não convence nem os avaliadores e muito menos os avaliados, pois ela é marcada pela subjetividade, quando considera praticamente aspectos relacionados aos traços de personalidade da pessoa avaliada: assiduidade, iniciativa, relacionamento, dentre outros.

De acordo com Grillo (1996) e Colossi et al (1997) a avaliação de desempenho é um processo concreto de auxílio no desenvolvimento profissional, pois afere a eficiência de possíveis programas de treinamento e indica a potencialidade das pessoas para exercerem funções mais complexas e conseqüentemente, galgarem novos cargos e desafios.

Entretanto, uma nova concepção de desenvolvimento profissional emerge e pode ser traduzida pelas novas relações organizacionais, marcadas por um relacionamento de confiança entre empregado e empregador, consideradas o alicerce de um excelente lugar para se trabalhar.

Pesquisando as cem melhores empresas para se trabalhar nos Estados Unidos, do ponto de vista dos empregados, Levering (1997) conclui que para eles, esse lugar “é aquele em que você confia na pessoa para quem trabalha, tem orgulho pelo que faz e gosta das pessoas com quem está trabalhando” (p. 28).

A nova concepção de relações organizacionais, portanto, envolvem uma constante comunicação e, para tanto, as tradicionais avaliações de desempenho já não servem mais como suporte ou base dos planos de carreiras, onde se planeje reais oportunidades de desenvolvimento profissional e de alcance dos objetivos individuais e organizacionais.

Para Levering (1997) simplesmente ter um emprego não torna o trabalho significativo. Tem se tornado comum o sentimento de que o trabalho é desumano e isso ocorre quando as pessoas não percebem que podem fazer a diferença, participar e influenciar as coisas, ter orgulho da autonomia. O autor entende que mais importante do

que as políticas específicas de cada organização, é a natureza do relacionamento entre a empresa e os empregados. Entretanto, alerta ele, “nada destrói mais rapidamente a confiança de um empregado, que as técnicas de gerenciamento desenvolvidas para fazer as pessoas se sentirem bem a respeito de algo que elas sabem que não existe” (p. 26).

2.9 O Papel do Órgão de Recursos Humanos no Desenvolvimento Profissional

De simples estruturas cartoriais, os órgãos de recursos humanos das organizações têm evoluído para áreas mais complexas, que abrangem as várias etapas do indivíduo na organização: recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento profissional.

Nessa concepção, cabe, portanto, à área de recursos humanos das organizações, a formulação de políticas de recursos humanos, que de acordo com Chiavenato (1986) são “regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com os objetivos desejados” (p. 90).

Para Colossi et al (1997) a nova realidade social, política e econômica do mercado de trabalho, exige do órgão de recursos humanos a efetiva coordenação de suas responsabilidades, através da criação, manutenção e desenvolvimento de contingentes de indivíduos treinados e motivados para se atingir os objetivos organizacionais.

Entendem Carvalho e Nascimento (1993) que a política de gestão de recursos humanos deve ser determinada pela filosofia da organização e dotadas da necessária flexibilidade, adaptando-se aos objetivos organizacionais. Entretanto, as políticas, ao contrário da filosofia da empresa, são mutáveis, pois dependem entre outros, de fatores como:

- a) reações do mercado;
- b) influência do Estado;
- c) estabilidade política, econômica e social do país.

A definição e o estabelecimento das políticas de gestão de recursos humanos a curto, médio e longo prazo pelos respectivos órgãos, visam, entre outros, a aspectos como:

- estabelecer programas de incentivos, para manter o colaborador na empresa por mais tempo, diminuindo conseqüentemente os custos com a administração de pessoal;
- proporcionar mais flexibilidade quanto ao recrutamento, seleção, treinamento e desenvolvimento profissional;
- adequar a administração de cargos e salários à dinâmica de mercado de trabalho.

De acordo com Chiavenato (1986) a administração de recursos humanos consiste no planejamento, na organização, no desenvolvimento, na coordenação e no controle de técnicas capazes de promover o desempenho eficiente do pessoal, ao mesmo tempo em que a organização representa o meio que permita às pessoas que com ela colaboram, alcançar os objetivos individuais relacionados direta ou indiretamente com o trabalho.

A administração de recursos humanos significa, além de conquistar e manter as pessoas na organização, a representação de todas as coisas que provocam euforia e entusiasmo ou frustração e impaciência e que colocam em jogo a qualidade de vida que a organização e seus participantes levarão.

Para Colossi et al (1997) as instituições de ensino superior, mantidas suas características, não fogem às regras gerais no estabelecimento das políticas de desenvolvimento de recursos humanos. A universidade necessita de pessoas altamente habilitadas para atuar junto às forças vivas da sociedade e ser reconhecida como pólo de elaboração crítica e difusão do conhecimento, visando às exigências de desenvolvimento do país.

Reconhecidamente, a universidade interfere nos destinos da sociedade apenas pelo fato de formar profissionais de nível para os quadros dirigentes das organizações, dos municípios, dos Estados e da própria nação, sem contar ainda suas ações concretas nas áreas de pesquisa e extensão universitária.

Portanto, para que a universidade cumpra com suas finalidades de ensino, pesquisa e extensão, faz-se necessário o estabelecimento de uma política de recursos humanos eficaz, que, seguramente, envolva a criação de mecanismos para o desenvolvimento permanente dos servidores docentes e técnico-administrativos. Mas parece que os órgãos de recursos humanos têm encontrado dificuldade para desenvolver um modelo de administração de recursos humanos adequado às realidades de cada universidade, talvez em virtude das características gerenciais dessas organizações. As universidades têm de ser estudadas como organizações diferenciadas, onde a instituição de mudanças ou a adoção de modelos de gerenciamento de recursos humanos devam levar em conta suas peculiaridades.

A implementação de uma política de administração e desenvolvimento de recursos humanos nas universidades, não deve ser perdida de vista, pois relaciona-se diretamente com dois aspectos: a promoção do desempenho eficiente do pessoal e o alcance dos objetivos individuais, relacionados direta ou indiretamente ao trabalho.

De acordo com Grillo (1996) a avaliação de desempenho é um componente que auxilia no processo de desenvolvimento profissional. Ao mensurar 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.

Nesse sentido, cabe aos órgãos de recursos humanos das universidades, estarem atentos à implementação de mecanismos de avaliação de desempenho, que de fato auxiliem o processo de desenvolvimento profissional, observadas as características da cultura organizacional de cada universidade e, se necessário for, propiciar condições de mudança nessa cultura, visando a uma possível preparação para uma nova filosofia de gerenciamento de recursos humanos.

Para tanto, deve ser considerado que os sistemas de avaliação de desempenho, com caráter punitivo ou premiativo, já não satisfazem mais as novas relações organizacionais. Neste contexto, urge a busca de nova atitude, onde as limitações do indivíduo sejam encaradas como um desafio de promoção do verdadeiro crescimento e desenvolvimento profissional, através da participação e da confiança mútuas.

CAPÍTULO III

3 SITUANDO A UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA

A Universidade Estadual Paulista - UNESP, foi criada pela Lei Estadual nº 952, de 30 de janeiro de 1976, reunindo atualmente vinte e quatro unidades universitárias, assim distribuídas pelo Estado de São Paulo:

- Faculdade de Odontologia de Araçatuba;
- Faculdade de Ciências Farmacêuticas de Araraquara;
- Faculdade de Odontologia de Araraquara;
- Faculdade de Ciências e Letras de Araraquara;
- Instituto de Química de Araraquara;
- Faculdade de Ciências e Letras de Assis;
- Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicações de Bauru;
- Faculdade de Ciências de Bauru;
- Faculdade de Engenharia e Tecnologia de Bauru;
- Faculdade de Ciências Agrárias de Botucatu;
- Faculdade de Medicina de Botucatu;
- Instituto de Biociências de Botucatu;
- Faculdade de Medicina Veterinária e Zootecnia de Botucatu;
- Faculdade de História, Direito e Serviço Social de Franca;
- Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá;
- Faculdade de Engenharia de Ilha Solteira;
- Faculdade de Ciências Agrárias e Veterinária de Jaboticabal;
- Faculdade de Filosofia e Ciências de Marília;
- Faculdade de Ciências e Tecnologia de Presidente Prudente;
- Instituto de Biociências de Rio Claro;
- Instituto de Geociências e Exatas de Rio Claro;
- Instituto de Biociências e Exatas de São José do Rio Preto;
- Faculdade de Odontologia de São José dos Campos ;

- Instituto de Artes de São Paulo.

Congregam a Universidade Estadual Paulista - UNESP, além de suas unidades universitárias, um Colégio Técnico Agrícola em Jaboticabal, um Colégio Técnico Industrial em Guaratinguetá, um Colégio Técnico Industrial em Bauru, um Centro de Ensino e Pesquisa do Litoral Paulista, em São Vicente, um Instituto de Física Teórica em São Paulo, um Instituto de Pesquisas Meteorológicas em Bauru e uma Rádio Universitária também em Bauru, além de dezenas de unidades auxiliares e complementares, como museus, institutos e centros, que realizam pesquisas e prestam serviços à comunidade, bem como dois *campi* avançados nas cidades de Capão Bonito e Eldorado, considerados verdadeiros bolsões de pobreza no Estado de São Paulo e onde são desenvolvidas pesquisas e promovidos cursos de aperfeiçoamento e profissionalização.

De acordo com informações coletadas junto à Pró-Reitoria de Administração, em outubro de 1998, a UNESP atendeu no ano de 1997, 28.050 alunos nos diversos níveis, desde o Colégio Técnico à Pós-Graduação. Seu corpo técnico-administrativo é formado por 7.791 servidores e o quadro docente por 3.400 professores, sendo 66% portadores do título de doutor e 29% com o título de mestre. O Prof. Dr. Antonio Manoel dos Santos Silva é o atual reitor, tendo como vice-reitor o Prof. Dr. Luís Roberto de Toledo Ramalho - gestão 1997/2000.

A UNESP é uma instituição pública de ensino, classificada como autarquia de regime especial e vinculada ao Governo do Estado de São Paulo. A Reitoria está localizada no bairro de Cerqueira César, região central da cidade de São Paulo.

A UNESP, bem como suas co-irmãs, USP e UNICAMP, possui de fato a autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, prevista no artigo 207 da Constituição Federal, devido ao Decreto Estadual nº 29.598, de 02 de fevereiro de 1989, que assim a tornou possível.

Mediante a fixação anual da Lei de Diretrizes Orçamentárias para o Estado de São Paulo, são discutidos os percentuais destinados às três universidades estaduais. Para o ano de 1998, a LDO paulista contemplou as três universidades com 9,57% do orçamento, cabendo à UNESP aproximadamente 2,347% desse percentual.

Sua estrutura administrativa e acadêmica está assim organizada:

- Órgãos Deliberativos Centrais
 - Conselho Universitário
 - Conselho de Ensino, Pesquisa e Extensão Universitária
 - Conselho de Administração e Desenvolvimento

- Órgãos Executivos Centrais
 - Reitoria
 - Vice-Reitora
 - Pró-Reitoria de Administração
 - Pró-Reitoria de Graduação
 - Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa
 - Pró-Reitoria de Extensão Universitária e Assuntos Comunitários
 - Secretaria Geral
 - Assessoria Jurídica
 - Assessoria de Planejamento e Orçamento
 - Assessoria de Informática
 - Assessoria de Relações Externas
 - Assessoria de Comunicação e Imprensa
 - Coordenadoria Geral de Bibliotecas

- Órgãos Deliberativos Setoriais:
 - Congregações
 - Conselhos Departamentais
 - Conselhos de Cursos

- Órgãos Executivos Setoriais:
 - Diretoria de Unidades Universitárias

- Chefias de Departamentos

A Universidade Estadual Paulista ofereceu, em 1997, em seus quinze *campi*, 81 cursos de graduação, em 47 modalidades de carreiras, que atendeu, em 1997, 20.579 alunos. Oferece também 90 cursos de doutorado e 121 cursos de mestrado, em nível de Pós-Graduação *stricto sensu*, que atendeu no ano de 1997, 5.891 alunos.

A Universidade Estadual Paulista possui ainda três Colégios Técnicos, um agrícola e dois industriais, os quais atenderam, no ano de 1997, em seus nove cursos oferecidos, 1.208 alunos.

3.1 Situando o *Campus* Universitário de Assis

A Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis, nasceu como um instituto isolado, em fevereiro de 1957, denominando-se na época Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras de Assis.

Em agosto de 1976, o governo estadual criou a Universidade Estadual Paulista - UNESP, nascida da incorporação dos vários Institutos Isolados de Ensino Superior existentes no Estado de São Paulo, dentre os quais o da cidade de Assis.

A Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis, mantém em nível de graduação, os cursos de: Letras, História, Psicologia e Ciências Biológicas. Em nível de Pós-Graduação mantém os cursos de mestrado e doutorado em Letras, História e Psicologia.

De acordo com informações coletadas em abril de 1998, junto à Diretoria Técnica Acadêmica, a Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis, possui 1.312 alunos matriculados nos cursos de graduação e 448 alunos matriculados nos cursos de Pós-Graduação. Seu corpo técnico-administrativo é formado por 193 servidores e o quadro docente por 161 professores. O Prof.Dr. Antonio Quelce Salgado

é o atual diretor, tendo a Prof^a. Dr.^a Raquel Lazzari Leite Barbosa, como vice-diretora, gestão 1996-1999.

De acordo com informações coletadas em abril de 1998, junto à Diretoria Técnica Acadêmica, a Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis, teve no ano de 1997, um número de 208 alunos concluintes nos cursos de graduação e 32 alunos concluintes nos cursos de Pós-Graduação.

Sua estrutura administrativa e acadêmica está assim organizada:

- Órgãos Deliberativos:
 - Congregação
 - Comissões Assessoras: Ensino, Pesquisa, Extensão Universitária e Apoio a Comunidade
- Órgãos Executivos:
 - Diretoria
 - Vice-Diretoria
- Coordenadorias de cursos
 - Pós-Graduação em Letras
 - Pós-Graduação em Psicologia
 - Pós-Graduação em História
 - Graduação em Ciências Biológicas
 - Graduação em Letras
 - Graduação em História
 - Graduação em Psicologia
- Departamentos de Ensino
 - Ciências Biológicas
 - Educação
 - História
 - Letras Modernas
 - Linguística
 - Literatura
 - Psicologia Clínica

- Psicologia Evolutiva, Social e Escolar
- Psicologia Experimental e do Trabalho
- Órgãos de Apoio Administrativo e Acadêmico
 - Pólo Computacional
 - Centro de Psicologia Aplicada
 - Unidade de Atendimento Médico, Odontológico e Social
 - Centro de Documentação e Apoio à Pesquisa
 - Serviço de Biblioteca e Documentação
 - Seção de Aquisições e Tratamento da Informação
 - Seção de Referências, Atendimento ao Usuário e Documentação
- Órgãos Executivos Acadêmicos
 - Divisão Técnica Acadêmica
 - Seção de Pós-Graduação
 - Seção de Graduação
 - Seção Técnica Acadêmica
- Órgãos Executivos Administrativos
 - Divisão de Administração
 - Serviço de Contabilidade e Finanças
 - Serviço de Atividades Auxiliares e de Material
 - Centro de Convivência Infantil
 - Seção de Contabilidade
 - Seção de Finanças
 - Seção de Administração de Recursos Humanos
 - Seção de Pagamento de Pessoal
 - Seção de Atividades Auxiliares
 - Seção de Comunicações
 - Seção de Material
 - Setor de Conservação e Manutenção
 - Setor de Gráfica
 - Setor de Zeladoria

- Setor de Biotério
- Setor de Almoxarifado
- Setor de Compras
- Setor de Patrimônio

3.2 Considerações Sobre o Órgão de Recursos Humanos da UNESP

Na Universidade Estadual Paulista, o órgão responsável pelas políticas de pessoal é denominado de Coordenadoria de Recursos Humanos, que é vinculada à Pró-Reitoria de Administração e tem como principais atribuições:

- propor políticas compatíveis com os objetivos estratégicos, que atendam às necessidades de recursos humanos da universidade;
- definir e estabelecer programas gerais (normas e procedimentos) para a consecução da política de recursos humanos adotadas;
- efetuar estudos e analisar propostas com vistas ao aprimoramento do sistema de recursos humanos;
- promover a integração entre os grupos.

A Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP está estruturada em três grandes áreas de atuação:

- uma secretaria, cujas atribuições são: receber, registrar, distribuir e expedir papéis e processos, manter atualizado o controle de papéis e de processos e preparar o expediente do coordenador;
- dois grupos técnicos, um de administração e outro de desenvolvimento de recursos humanos, cujas atribuições são: promover a integração das equipes do grupo,

implementar os programas gerais estabelecidos pela Coordenadoria e gerenciar as equipes, organizando, supervisionando e controlando suas atividades.

As áreas de atuação de cada um desses grupos técnicos, são:

- Grupo de Administração de Recursos Humanos
 - ação judicial;
 - benefícios legais (contagem de tempo de serviço, insalubridade, aposentadoria, etc.);
 - cadastro (registro de dados de recursos humanos);
 - folha de pagamento (incluindo rotinas anuais, consignatárias, etc.);
 - movimentação de pessoal (admissão, afastamento, transferência).

- Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos
 - avaliação de desempenho (acompanhamento de desenvolvimento profissional, aconselhamento profissional, análise de potencial, pesquisa social, etc.);
 - benefícios sociais (centros de convivência infantil, auxílio-criança, auxílio-graduação, vale transporte, vale refeição, vale alimentação, etc.);
 - cargos, salários e carreira (plano de cargos, salários e carreira, sistemas retributórios, etc.);
 - recrutamento e seleção (concurso público - docentes de 2º e 3º graus, pesquisador, técnicos-administrativos) processo seletivo interno para fins de acesso;
 - treinamento

A Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP conta com uma Seção de Administração de Recursos Humanos, nas respectivas unidades universitárias, as quais são responsáveis pela execução das políticas de pessoal, em nível local nos *campi* universitários.

Atualmente, dentre vários projetos, essa Coordenadoria vem desenvolvendo a implementação do ADP - sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento

Profissional, através de sua área de Avaliação de Desempenho, que tem como um dos objetivos subsidiar o Plano de Carreira da Universidade.

A Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, também foi vinculada à esta pesquisa como possível beneficiária de seus resultados, recebendo as contribuições dos diagnósticos relacionados a fatores motivacionais, de integração e de desenvolvimento profissional, surgidos por ocasião da implementação, em caráter piloto no *Campus* de Assis da UNESP, do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional - ADP, fenômeno pesquisado.

3.3 Perspectiva Histórica de Desenvolvimento Profissional na UNESP

A primeira iniciativa de instituição de um programa de desenvolvimento profissional para os servidores técnicos e administrativos da UNESP, se deu em 1987, por ocasião da implantação do primeiro plano de carreira e foi instituído através da Resolução nº 30, de 10.04.87, que criava o Grupo de Apoio ao Ensino e à Pesquisa, e da Resolução nº 33, de 29.04.87, que criava o Grupo de Apoio Administrativo e Operacional.

Esses grupos dividiam os servidores não docentes da universidade em duas grandes classes ocupacionais: apoio ao ensino e à pesquisa, composto por funcionários que exerciam atividades junto aos laboratórios e bibliotecas e apoio administrativo/operacional, composto por funcionários que exerciam atividades junto às áreas administrativas e de manutenção das unidades universitárias, portanto com dois modelos de planos diferenciados.

Para essa primeira concepção de desenvolvimento profissional foi criada uma Comissão Central de Avaliação que, com o apoio do então Departamento de Pessoal da UNESP, realizaram estudos e pesquisas para levantar a estrutura de cargos existentes na universidade, o que resultou num documento chamado livro de perfis ocupacionais, onde cada função era descrita em seus detalhes, inclusive com os

requisitos para ocupá-la e suas possibilidades mínimas e máximas, dentro das tabelas de referências salariais do plano de carreira.

Com a instituição do plano de carreira em 1987, a UNESP se junta às suas co-irmãs USP e UNICAMP, no tratamento diferenciado de seu quadro de pessoal, em relação ao que era praticado em outros segmentos do funcionalismo público estadual em São Paulo, criando além do plano de carreira, tabelas salariais próprias, comprovadamente acima do restante do funcionalismo.

Essa atitude pode ser entendida como uma preocupação de seus dirigentes em tratar a universidade como organização diferenciada, o que vai de encontro à opinião de alguns autores, dentre eles, Grillo (1996) quando afirma: “Geralmente, 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).

De acordo com a Resolução UNESP, nº 30/87, a Comissão Central de Avaliação era composta por nove membros indicados pelo reitor, sendo 05 docentes e 04 servidores técnico-administrativos, cuja competência era:

- homologar as carreiras propostas pelas unidades, submetendo-as ao reitor;
- aprovar e homologar os enquadramentos, progressões e acessos propostos pelas comissões locais de avaliação;
- elaborar seu próprio regimento interno e o das comissões locais de avaliação, em nível de unidades universitárias;
- baixar instruções para os processos de ingresso e de acesso;
- examinar e aprovar as propostas de ampliação do número de servidores das classes e subclasses dos grupos ocupacionais;
- decidir sobre recursos ou reclamações encaminhadas pelas comissões locais de avaliação.

Para a execução do plano de carreira, foram criados pela Comissão Central de Avaliação três tipos de questionários:

- um questionário que, através de um sistema de pontos, mensurava o mérito do funcionário em relação à escolaridade adquirida, tempo de serviço, cursos de aperfeiçoamento/treinamento realizados, atividades como participação em comissões, grupos de trabalho, etc., tudo devidamente comprovado, através de documentos;
- um questionário que, através de um sistema de pontos, mensurava o desempenho do funcionário em relação à assiduidade, conhecimento do trabalho, relacionamento com os colegas, qualidade do trabalho, etc., preenchido pelo chefe imediato;
- o mesmo modelo de questionário de mensuração de desempenho, porém preenchido pelo próprio funcionário (auto-avaliação).

A operacionalização da implementação do plano de carreira no ano de 1987, se deu através da formação de uma Comissão Central de Avaliação e de Comissões Locais de Avaliação. A primeira, instalada na reitoria, distribuía os trabalhos, coordenava e homologava os resultados. Já as Comissões Locais, instaladas em cada uma das vinte e quatro unidades universitárias, eram encarregadas de distribuir os questionários, orientar sobre seu preenchimento, recebê-los de volta e proceder a avaliação, cujos critérios já tinham sido pre-estabelecidos pela Comissão Central de Avaliação.

De acordo com a Resolução UNESP, nº 30/87, as Comissões Locais de Avaliação, em nível de unidade universitária, era integrada por 05 membros indicados pelo diretor da unidade e designada pelo reitor, que tinha como competência:

- realizar os processos de ingresso e de acesso, segundo as instruções da comissão central de avaliação;
- propor o enquadramento dos servidores técnico-administrativos, submetendo a proposta à comissão central de avaliação;
- encaminhar à comissão central de avaliação toda e qualquer reclamação ou recurso apresentado na unidade sobre a matéria.

Essa primeira experiência, que pode ser classificada pela literatura sobre o assunto, como a dos tradicionais sistemas de avaliação de desempenho, ou seja, punitiva ou premiativa, trouxe num primeiro momento, progressões salariais significativas para

a grande maioria dos funcionários, que poderiam ser justificados por dois motivos: a defasagem salarial entre as chamadas situação estado e situação carreira e ainda pelo pioneirismo de um plano de carreira na universidade.

Entretanto, dois aspectos negativos foram constatados: os chefes foram treinados para o simples preenchimento dos questionário e não conscientizados dessa responsabilidade e de seu significado, o que gerou uma série de injustiças e aquilo que Castro (1996) classifica como cultura da leniência, onde o competente, o indiferente, o descomprometido e o incompetente recebem avaliações máximas.

Outro aspecto surgido depois da implementação dos resultados da avaliação de desempenho nos salários, foram as comparações feitas entre os próprios funcionários, que resultou em pesadas críticas às Comissões Locais de Avaliação, quando estas, na verdade, apenas aplicavam as normas do sistema.

A segunda experiência em termos de desenvolvimento profissional, na UNESP, se deu no ano de 1992, ainda sob a vigência do mesmo plano de carreira aprovado em 1987. Instituiu-se o que a universidade chamou de processo de reavaliação, enquanto paralelamente, uma comissão já estudava, desde 1990, a criação de um novo plano de carreira.

O processo de reavaliação, iniciado em setembro de 1992 e concluído no ano seguinte, se propôs a três objetivos: estudar os desvios de função gerados pelo plano em vigor, estudar as distorções também em função do plano em vigor e propor instrumentos para a reavaliação propriamente dita. Para tanto, três subcomissões foram formadas.

Em relação ao processo de reavaliação especificamente, a subcomissão encarregada levou a discussão da formulação dos critérios para diversas reuniões plenárias, onde participaram, além da comissão central de avaliação, representantes das comissões locais de avaliação, representantes de associações e sindicato.

Exaustivamente discutido, foi aprovado o instrumento de reavaliação, novamente um questionário, onde as características de mérito, como escolaridade adquirida, estágios e cursos realizados, participações em comissões, órgãos colegiados e grupos de trabalho, dentre outras, eram consideradas, comprovadas e pontuadas.

Dois novos aspectos foram levados em consideração nesse novo instrumento de reavaliação. Primeiro, foi excluída a avaliação de desempenho, a pedido da grande maioria das unidades universitárias e aprovado em reunião plenária, dada as críticas surgidas na primeira experiência. E segundo, os pontos da avaliação de mérito foram elencados de forma a privilegiar os funcionários que, teoricamente, possuíam menor possibilidade de participar de alguma atividade dentro da universidade, como cursos, comissões, ou seja, os funcionários do nível básico.

Foi proposto e aprovado que a avaliação de desempenho seria aplicada somente no novo plano de carreira, já que mecanismos inovadores estavam sendo pesquisados e estudados nesse sentido.

A operacionalização do processo de reavaliação se deu como da primeira vez. Criou-se uma comissão central, denominada de Grupo de Trabalho para a Reavaliação e Avaliação - GTRA e foram nomeadas Comissões Locais de Avaliação nas unidades universitárias. A tarefa da primeira era gerenciar o processo e homologar seus resultados e a da segunda, operacionalizá-lo.

Os resultados constatados dessa segunda experiência, foram os seguintes:

- uma grande corrida dos funcionários para participação em cursos, seminários, comissões, grupos de trabalho etc., que pudessem ser aproveitados, visando a uma futura pontuação na avaliação de mérito;
- a grande maioria dos funcionários não tinham condições de participar dessas atividades, pois além da oferta ser menor que a demanda, as chefias não podiam liberar todos os seus funcionários sempre que estes solicitavam;
- uma grande parcela dos funcionários foi beneficiada em termos salariais, mas em percentuais bem menores que o da primeira vez.

O Comunicado da Pró-Reitoria de Administração da UNESP, nº 05/92, de 14.09.92, resume bem os acontecimentos que marcaram a transição do plano de carreira, em vigor na época, para um novo plano. O processo, que demandou quase três anos de trabalho, previa sua implementação em duas etapas:

- 1ª etapa - aplicação do processo de reavaliação, correção das distorções e dos desvios de função, ocasionados pela aplicação do plano em vigor, durante o ano de 1992;
- 2ª etapa - implantação do novo plano de carreira até o final do ano de 1992.

A implantação do novo plano de carreira só não ocorreu no ano de 1992, porque a comunidade, através das reuniões plenárias com seus representantes, preferiu antes vencer a primeira etapa, considerada imprescindível para a correção de determinadas situações de injustiça e sua não realização poderia determinar prejuízos que dificilmente seriam corrigidos pelo novo plano.

Para o novo plano de carreira ficou definido, conforme registros e comunicados da reitoria da universidade na época, a implantação de uma nova sistemática de avaliação de desempenho - O sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional - considerado pela reitoria como um avanço, pois a avaliação seria feita em conjunto, com a participação ativa do chefe e do funcionário (UNESP, 1992).

3.4 O Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional - ADP: um novo modelo de gerenciamento de recursos humanos na UNESP

Antes mesmo da implementação da segunda experiência, em termos de desenvolvimento profissional na UNESP, no ano de 1992, os servidores técnicos e administrativos já clamavam por um novo plano de carreira que viesse, ao contrário do primeiro, ser um mecanismo de justiça na avaliação do desempenho e do mérito desses funcionários e que propiciasse reais possibilidades de desenvolvimento profissional.

Assim, entre os anos de 1989 e 1990, dois fatos ocorreram e que podem ser considerados como alavancas, para esse novo modelo de acompanhamento e desenvolvimento profissional.

O primeiro, no ano de 1989, foi a reestruturação da área de recursos humanos da UNESP, que alterou sua estrutura de Departamento Pessoal para Coordenadoria de Recursos Humanos e, conseqüentemente, a criação de novas áreas de atuação, denominadas grupos, dentre elas o Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, com as áreas de treinamento, recrutamento e seleção, cargos, salários e carreira, benefícios sociais e avaliação de desempenho.

Para dirigir a área de avaliação de desempenho, foram designadas duas psicólogas que receberam autonomia para pesquisar, planejar e propor ações nesse setor, visando à busca de mecanismos inovadores, em termos de avaliação de desempenho.

Das pesquisas realizadas junto a organizações públicas e privadas - dentre as quais: Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Brasília-DF) Banco do Brasil (Ribeirão Preto-SP) Sharp (São Paulo-SP) Philips (São Paulo-SP) SABESP (São Paulo) - surgiu a idéia de se propor um sistema acompanhado de desenvolvimento profissional, semelhante a uma das experiências pesquisadas, mas, a princípio, desvinculado do plano de carreira da universidade.

O segundo, no ano de 1990, após a proposta ter sido elaborada e apresentada formalmente à reitoria da universidade na época - que considerou o mecanismo interessante e bastante inovador - depois de alguns ajustes, aprovou a proposta, porém vinculando o sistema como mecanismo de avaliação de desempenho junto à proposta do novo plano de carreira, que estava em discussão para ser aprovado e implantado.

O Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, na definição da Coordenadoria de Recursos Humanos da Universidade é a sistematização do hábito natural do chefe de orientar, acompanhar e analisar o desempenho dos servidores, porém de maneira diferente da tradicional, ou seja, continuamente e de forma participativa (UNESP, 1998).

As variáveis que compõem o desempenho são classificadas pela Universidade como: o resultado do trabalho apresentado (produto), a maneira pela qual foi obtido (método, técnica aplicada, tempo utilizado e a consideração para com os colegas de trabalho) e as condições sob as quais se desenvolveu, podendo envolver aspectos individuais, internos e externos à organização.

Pode ser entendido também como um processo de verificação contínua dos resultados do trabalho, ou seja, em termos concretos, a verificação da tarefa executada pelo funcionário num determinado período de tempo, baseado em padrões de desempenho pré-estabelecidos conjuntamente entre o funcionário e o superior imediato.

Os padrões de desempenho são definidos pela Universidade como indicadores da qualidade e da quantidade do trabalho executado pelo servidor (UNESP, 1998).

Os objetivos do Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, de acordo com a Coordenadoria de Recursos Humanos da Universidade são:

- facilitar aos superiores imediatos o gerenciamento dos recursos humanos sob sua responsabilidade;
- identificar o nível de desempenho das equipes de trabalho;
- levar o funcionário a conhecer seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e corrigindo suas deficiências;
- estimular o auto-desenvolvimento do funcionário;
- identificar os funcionários que precisam de treinamento e/ou aperfeiçoamento;
- incentivar o diálogo nas relações de trabalho, ampliando assim os canais de comunicação;
- apontar formas de melhor aproveitamento do potencial dos funcionários;
- fornecer dados para a elaboração de planos de ação por parte da Coordenadoria de Recursos Humanos;
- buscar maiores e melhores resultados de trabalho, visando os objetivos fins da Universidade;
- fornecer subsídios ao novo Plano de Carreira nos mecanismos de evolução: promoção, progressão e acesso, bem como ainda ao estágio probatório dos funcionários recém-admitidos.

A implementação do Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional pressupõe três etapas que são registradas em formulário próprio, o qual funciona como memória do processo:

- 1ª. etapa: Planejamento do Desempenho

Momento inicial do processo, onde, superior imediato e servidor, em conjunto, estabelecem as principais atividades a serem desenvolvidas pelo servidor com base no perfil ocupacional, definem os fatores de desempenho relacionados à função e explicitados no Capítulo V, estipulam os padrões de desempenho esperados e prevêm as condições necessárias.

- 2ª. etapa: Acompanhamento de Desempenho

Momento no qual o superior imediato acompanha o desempenho do servidor por meio de contatos eventuais, sempre que julgar necessário ou quando o servidor solicitar. Recomenda-se ao menos uma reunião no semestre.

Nestas reuniões o superior imediato verifica os resultados parciais alcançados, prazos estipulados, corrige possíveis falhas, ressalta os pontos fortes do servidor e se for o caso, redireciona o desempenho.

Além dos registros realizados nesses contatos, dos quais surgirão toda a memória do sistema, essa ocasião é uma excelente oportunidade de, através do diálogo, manter o servidor bem informado quanto ao seu desempenho.

A Coordenadoria de Recursos Humanos define esse momento como sendo o de busca do estabelecimento no cotidiano dessas relações, da confiança e do auxílio mútuo, os quais conduzem ao crescimento profissional (UNESP, 1998).

- 3ª etapa: Análise do Desempenho

É neste momento que superior imediato e servidor analisam o resultado global do trabalho obtido, considerando o planejado na primeira etapa, as condições sob as quais o trabalho foi desenvolvido e os prazos estipulados.

Para tanto e visando avaliar cada um dos fatores de desempenho planejados e priorizados na primeira etapa, utilizar-se-á de quatro conceitos pré-determinados para avaliá-los:

SE: superou o esperado

AE: atingiu o esperado

AP: atingiu parcialmente o esperado

NE: não atingiu o esperado

Como resultado da análise, o superior imediato deverá emitir, com base nos conceitos, um parecer global e conclusivo sobre o desempenho do servidor no período, o qual será utilizado oportunamente nos mecanismos de promoção, progressão e acesso do Plano de Carreira.

Encerradas estas três etapas, duas outras ações são desenvolvidas em termos de se obter um registro efetivo da implementação do sistema, quais sejam:

- Planos de Desenvolvimento Profissional

De posse do resultado da análise de desempenho e também com base no acompanhamento de desempenho, o superior imediato deverá indicar, se for o caso, as necessidades de seus servidores de participarem de programas de desenvolvimento profissional e treinamentos, com o objetivo de aperfeiçoar os aspectos que por ventura os mesmos necessitem desenvolver.

Essa indicação é encaminhada para a área de Recursos Humanos a qual proporá programas de desenvolvimento ou treinamento.

- Realimentação do Sistema

Considerando que o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional é um processo dinâmico, é necessário um levantamento de dados quanto ao seu processamento e ainda o desenvolvimento de pesquisas específicas, de forma que o sistema esteja sempre atualizado e aperfeiçoado.

Para tanto, ao final de seu processamento que se dará em doze meses, superior imediato e servidor respondem um questionário específico junto à área de Recursos Humanos das Unidades, avaliando o processo como um todo e cujo resultado é encaminhado de forma sintética à Coordenadoria de Recursos Humanos que estudará e proporá, se for o caso, ações visando o seu aperfeiçoamento.

3.5 Dilemas na Implantação de Um Novo Modelo

Durante os anos de 1993, 1994 e 1995, o novo plano de carreira foi democraticamente discutido em várias esferas da universidade: Comissão Central que o elaborou, Sindicato de Trabalhadores da UNESP, Associação de Servidores dos *campi* universitários, Coordenadoria de Recursos Humanos, Seções de Administração de Recursos Humanos dos *campi* universitários, Comissões Locais de Avaliação, Conselho de Administração e Desenvolvimento, Conselho Universitário e assessorias da reitoria.

Diversos tipos de dificuldades impediram a implantação do novo plano de carreira e do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional nesse período, desde a morosidade nas discussões - pois buscava-se democraticamente aperfeiçoá-lo ao máximo - e a sua aprovação pela comunidade, até problemas relativos a questões orçamentárias e financeiras, que impediam sua implantação, pois isso significaria custos.

Entretanto, para o Sindicato dos Trabalhadores da UNESP, segundo declarações registradas nos jornais da entidade, a demora na implantação não se justificava, pois, após as discussões, o plano foi entregue ao reitor, em 02.05.96 e na ocasião foi programado pela reitoria o treinamento dos profissionais responsáveis pela aplicação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, no mês de outubro daquele ano, para implantação no ano seguinte, o que acabou não acontecendo (SINTUNESP, 1996).

Durante o ano de 1996, ainda novas propostas de alterações foram adicionadas ao novo plano de carreira, tendo este finalmente sido aprovado em reunião do Conselho Universitário da universidade em 14.01.97. Sua implantação, porém, ficou prejudicada, pois o Conselho Universitário aprovou o orçamento para o ano de 1997, sem previsão de caixa para a implantação do plano de carreira (SINTUNESP, 1997).

Na reunião do Conselho Universitário, do dia 27 de agosto de 1997, em cuja pauta constava a aprovação da implantação do plano de carreira, novas discussões foram realizadas e o colegiado, por indicação de um conselheiro, aprovou a retirada do assunto da pauta, para se responder a alguns questionamentos, como a falta de uma

fundamentação na filosofia do plano e a crítica ao enfoque psicológico do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional (SINTUNESP, 1997).

Em reunião, no dia 09.10.97, o Conselho Universitário, analisando as respostas aos questionamentos feitos pelo conselheiro na reunião anterior, resolveu deliberar pela formação de uma comissão para redefinir o enquadramento, mediante alteração dos elementos constitutivos do salário-base, dentre os quais o tempo de serviço e fixar parâmetros para o limite máximo do padrão (salário-base) e rever o tratamento dado às funções de confiança, tabelas da área de informática, diferenciação das carreiras de nível superior, trajetórias, regras referentes ao sistema de ADP. A Comissão recebeu 60 dias de prazo para apresentar os resultados do trabalho (UNESP, 1997).

Assim, somente em reunião de 05.03.98, o Conselho Universitário deliberou pela implantação do plano de carreira e, conseqüentemente, do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional na UNESP, com algumas recomendações da comissão que o revisou, ligadas a aspectos do plano em si e não do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, que não sofreu alterações.

Enquanto as discussões iniciadas no ano de 1990 sobre um novo modelo de plano de carreira ocorriam nos diversos níveis de representação da comunidade dos servidores técnico--administrativos e nos *campi* universitários, a universidade, através da área de avaliação de desempenho do Grupo de Desenvolvimento de Recursos Humanos, com o apoio da reitoria e por solicitação da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP - *Campus* de Assis, decidiu implantar, em caráter piloto, o sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional naquela unidade universitária, fenômeno ora pesquisado neste trabalho.

Inicialmente, a operacionalização se deu em duas fases de treinamento: a primeira, treinou o pessoal de comando, no período de setembro a dezembro de 1992 e a segunda, treinou os demais servidores técnico-administrativos, no período de janeiro à março de 1993.

Num segundo momento, deu-se a implantação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional propriamente dito, no período de 01.08.93 a 31.07.94, portanto com um ano de duração.

Durante todo o período de 01.06.93 a 30.09.93, na fase de implantação, o Grupo de Treinamento e Desenvolvimento Profissional do *Campus* de Assis, se manteve em plantão, com o objetivo de dar suporte tanto às chefias como aos servidores, para esclarecimentos quanto a essa nova sistemática de gerenciamento de recursos humanos, baseada no acompanhamento e desenvolvimento profissional que estava sendo implantada.

Capítulo IV

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

4.1 Delineamento e Perspectiva da Pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como um estudo de caso, o que, de acordo com Franco (1986) Chizzotti (1991) e Godoy (1995) retrata uma situação ou unidade em particular, analisando-a profundamente.

O estudo de caso da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis, é o que Bruyne et al (1982) classificam de modo de investigação, pois o “estudo de caso reúne informações tão numerosas e tão detalhadas quanto possível, com vistas a apreender a totalidade de uma situação” (p. 224-225).

O estudo de caso é indicado quando os pesquisadores procuram responder às questões “como” e “por que” certos fenômenos ocorrem, quando há pouca possibilidade de controle sobre os eventos estudados e quando o foco de interesse é sobre fenômenos atuais, que só poderão ser analisados dentro de algum contexto da vida real (Godoy, 1995).

De acordo com Chizzotti (1991) o desenvolvimento do estudo de caso supõe três fases:

1. Seleção e delimitação do caso. A delimitação deve indicar os aspectos e os limites do trabalho;
2. O trabalho de campo. Almeja reunir e organizar um conjunto de informações, apreendendo qualquer tipo de informação disponível, objetivando fundamentar o relatório. As informações são documentadas, podendo ser escritas, orais, gravadas, filmadas, fotografadas, entre outras maneiras de se registrar as informações coletadas;
3. A organização e a redação do relatório. De posse de um volume substancial de informações documentadas, devem elas ser reduzidas ou indexadas, segundo critérios pré-definidos em dados que descrevam, comprovem e analisem o caso. O relatório é

objeto de análise crítica pelo informante ou por qualquer interessado. Seu objetivo é apresentar suas relevâncias, situá-lo no contexto e identificar possibilidades de ação para modificá-lo.

O estudo de caso, de acordo com Franco (1986) funciona ainda como “ponto de partida para uma análise que busque o estabelecimento de relações sociais mais amplas de um determinado objeto de estudo” (p. 37).

O presente estudo caracteriza-se também por ser do tipo descritivo/exploratório. É descritivo, porque estudando o fenômeno, deseja conhecer a sua natureza, sua composição, processos que o constituem ou nele se realizam. Descreve, narra o que acontece. De acordo com Köche (1985) o descritivo “tenta localizar situações ou condições existentes, espontâneas, no seu *habitat* natural, constatando e avaliando o tipo de relação” (p. 79).

É exploratório, de acordo com Alves (1991) porque este tipo de pesquisa objetiva “proporcionar, através da imersão do pesquisador no contexto, uma visão geral e não enviesada do problema considerado, e contribuir para a focalização das questões e a identificação de informantes e outras fontes de dados” (p. 58).

Esta pesquisa, enquanto método, teve abordagem predominantemente qualitativa. Tal abordagem, possibilita estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. Nessa perspectiva, um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, sendo analisado numa perspectiva integrada. Para tanto, o pesquisador vai a campo, buscando captar o fenômeno em estudo, a partir da percepção das pessoas, considerando todos os pontos de vista relevantes (Godoy, 1995).

Esta abordagem propicia uma inter-relação entre sujeito e pesquisador na construção do conhecimento, bem como uma dinâmica entre o mundo real e o sujeito, uma interdependência entre o sujeito e o objeto, entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito. Na pesquisa qualitativa, a investigação científica não termina com dados, mas inicia com eles, que devem ser analisados, considerando o contexto da interação (Simão, 1989; Chizzotti, 1991).

A escolha dessa abordagem deve-se ao fato de que esta é uma alternativa compatível com o estudo de caso e, principalmente porque, de acordo com Alves (1991) “a pesquisa qualitativa parte do pressuposto de que as pessoas agem em função de suas crenças, percepções, sentimentos e valores, e seu comportamento tem sempre um sentido, um significado que não se dá a conhecer de modo imediato, precisando ser desvelado” (p. 77).

4.2 Justificativa pela Escolha da Organização

Optou-se por desenvolver esta pesquisa na Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis, por desconhecer a existência de pesquisas na área de acompanhamento e desenvolvimento profissional, no âmbito das instituições de ensino superiores, a fim de que se possa com isso, traçar perspectivas e ações a serem empreendidas pela própria universidade, através de seu órgão de recursos humanos e que venham a contribuir para a construção de relações de trabalho mais humanizadas, de maior satisfação, tanto para os servidores técnico-administrativos como para seus gerentes em seus ambientes de trabalho.

A iniciativa de estudar o fenômeno, sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, deu-se exatamente porque a literatura especializada sobre o assunto aponta para uma carência de iniciativas inovadoras em gerenciamento de recursos humanos nas universidades e em consequência de pesquisas sobre o assunto, conforme relata Grillo (1996) ao afirmar que poucas universidades acrescentam diretrizes inovadoras à política de pessoal.

O pesquisador é servidor técnico-administrativo da Universidade Estadual Paulista, onde, por oito anos, ocupou cargo de chefia, participou como representante dos servidores técnico-administrativos nos colegiados centrais da universidade, além de ter vivenciado, como integrante da comissão local de avaliação, as duas experiências de

desenvolvimento profissional implementadas na universidade e que a levou a repensar uma proposta inovadora em termos de gerenciamento de recursos humanos.

Atualmente, o pesquisador exerce a função de Oficial de Administração Universitária, lotado na Seção de Administração de Recursos Humanos, no *Campus* de Bauru, onde, acompanha e participa dos preparativos para a implantação, em caráter definitivo, do sistema ora pesquisado.

O fenômeno aqui pesquisado, mesmo enquanto projeto-piloto vivenciado em um dos *campi* da universidade, tem a sua importância, pois, poderá, se assim a Coordenadoria de Recursos Humanos entender, contribuir para o aperfeiçoamento do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, a ser implantado definitivamente nos demais *campi* universitários, no primeiro semestre de 1999.

O estudo do projeto-piloto da implantação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional na Faculdade de Ciências e Letras, *Campus* de Assis, interior do Estado de São Paulo, também se justifica, por ter sido a única experiência de implantação executada pela Universidade Estadual Paulista, até o momento.

A implantação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional nos demais *campi* universitários, ainda não se efetivou pelos motivos expostos no capítulo anterior, pois por estar vinculado ao novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, sua aprovação pelo Conselho Universitário deu-se somente no dia 05.03.98, sendo necessário algumas etapas para serem vencidas antes de sua implantação, como regulamentação através de resolução, treinamento dos agentes multiplicadores, treinamento dos chefes e treinamento dos servidores.

4.3 Justificativa pela Escolha dos Participantes

Os participantes da pesquisa, conhecidos também na abordagem qualitativa como atores, sujeitos, pesquisados, atores sociais, dentre outras denominações, são, de acordo com Chizzotti (1991) autores de um conhecimento, de uma prática que deve ser

levada, devido à reflexão coletiva, ao conhecimento crítico. Este tipo de abordagem proporciona, em vista da relação dinâmica e da inter-relação entre pesquisador e pesquisado, tornar o resultado da pesquisa como uma obra coletiva.

Considerando que nesta perspectiva, o conhecimento é resultado da inter-relação entre pesquisador e pesquisado, parte-se do princípio de que é de fundamental importância o trabalho criativo do pesquisador e dos participantes, já que esta linha de pesquisa não obedece necessariamente a um padrão rígido para a sua execução, sendo compreensível que seu foco de estudo vá sendo progressivamente ajustado, durante a investigação e que os dados dela resultantes, sejam descritos e expressos em palavras (Simão, 1989; Chizzotti, 1991).

A população desta pesquisa foi composta pelos servidores técnico-administrativos, que exerciam cargos em dois níveis gerenciais - o de diretoria: diretores, gerente e coordenador e o de chefes e encarregados - e ainda docentes que exerciam o cargo de chefe de departamento de ensino, lotados na Faculdade de Ciências e Letras, *Campus* de Assis e que estavam na ativa, no período em que o sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional foi implantado, ou seja, agosto de 1993 a julho de 1994.

Numa primeira fase, onde foram aplicados questionários, os participantes foram todos os componentes da população, sendo preservadas suas identidades pessoais, transparecendo apenas a identificação das unidades de lotação, grupos ocupacionais ou funções que ocupavam. Já numa segunda fase, onde foram utilizadas entrevistas, os participantes foram selecionados, através de amostragem intencional, tendo como critério, indícios de aprofundamento dos conteúdos das respostas dadas nos questionários.

O universo desta pesquisa contempla três grupos:

- grupo I: diretor administrativo, diretor técnico-acadêmico, gerente do pólo computacional, analista técnico e coordenador de creche (servidores não docentes);
- grupo II: chefes de departamentos de ensino e supervisor de clínica (docentes);

- grupo III: chefes de seções e encarregados de setores administrativos e acadêmicos (servidores não docentes).

O grupo I compõe-se de servidores técnico-administrativos que exerciam os cargos de diretor administrativo, diretor técnico-acadêmico, gerente do pólo computacional, analista técnico e coordenador de creche, da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis, pertencentes, para efeito de plano de carreira, à classe TAS, onde:

T = designa servidor técnico-administrativo;

A = designa o grupo ocupacional de apoio administrativo;

S = designa o nível superior.

O grupo II compõe-se de servidores docentes, que exerciam os cargos de chefes de departamentos de ensino e supervisor de clínica de psicologia aplicada da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis, aqui classificados simplesmente como D (docente).

O grupo III compõe-se de servidores técnico-administrativos, que exerciam os diversos cargos de chefe de seções administrativas e acadêmicas e encarregados de setores administrativos e acadêmicos da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis, pertencentes, para efeito de plano de carreira, à classe TAM, onde:

T = designa servidor técnico-administrativo;

A = designa o grupo ocupacional de apoio administrativo;

M = designa o nível médio.

4.4 Caracterização do Período de Realização da Pesquisa

Esta pesquisa foi realizada no período compreendido entre outubro de 1997 a agosto de 1998. Foi marcado por momentos de grande discussão na universidade,

sobre a implantação do novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos e conseqüentemente do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, gerando os dilemas na implantação desse novo procedimento, apontados no capítulo anterior.

A pesquisa foi desenvolvida durante a gestão do Prof. Dr. Antonio Manoel dos Santos Filho, como reitor da Universidade Estadual Paulista e do Prof. Dr. Antonio Quelce Salgado, como diretor da Faculdade de Ciências e Letras, *Campus* da cidade de Assis.

Cabe registrar que, após a implantação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, na universidade como um todo, seria interessante aplicar esta pesquisa na Universidade Estadual Paulista – UNESP, a fim de comparar os resultados e identificar novos fatores e ações, almejando a incrementação dessa nova filosofia de gerenciamento de recursos humanos.

Considerando tratar-se de um estudo de caso, algumas limitações podem ocorrer, mas sua representatividade consolida-se no processo de transferências, ou seja, no desenvolver de novas idéias, novos significados e compreensões e no desvelamento das mediações que estruturam a totalidade concreta, sob o ponto de vista da produção de novos conhecimentos (Bruyne et al, 1982).

Cabe registrar também que durante o período de coleta de conteúdos, a Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP iniciava a operacionalização da implantação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, na universidade como um todo.

Durante a coleta dos conteúdos, o pesquisador exerce a função de observador, que, recortando a realidade e o contexto no qual os participantes da pesquisa estão inseridos, promove a transformação da ação do sujeito em uma linguagem, em um sistema de registro (Alves, 1988).

Nesta perspectiva, por ocasião da segunda etapa da pesquisa - as entrevistas - o pesquisador optou por fazê-las no próprio ambiente de trabalho dos participantes, o que possibilitou por um lado, deixá-los mais à vontade para participar da pesquisa e por outro, através das observações informais e da inter-relação participante-pesquisador, auxiliar na melhor compreensão do fenômeno por parte deste último.

De acordo com Alves (1987) a ciência é um fato social e a investigação científica não termina com os dados ou conteúdos coletados, mas se inicia com eles, sendo a inter-relação entre participante e pesquisador de fundamental importância para a construção do conhecimento. Esta construção, elaborada através da descrição do sujeito, é contextual e traz consigo uma bagagem de valores, de vivências e de conhecimentos, dificilmente adquiridos de outra forma que não seja através dessa inter-relação.

Para Simão (1989) e Chizzotti (1991) as informações coletadas durante a abordagem qualitativa, são fenômenos que não se restringem às percepções sensíveis e aparentes, mas se manifestam em uma complexidade de oposições, de revelações e de ocultamentos. É preciso, portanto, ultrapassar sua aparência imediata, para descobrir sua essência fenomenológica.

4.5 Etapas da Pesquisa

A presente pesquisa caracterizou-se como estudo de caso, que Bruyne et al (1982) classificam como modo de pesquisa. Utilizou-se, para a técnica de coleta de conteúdos - denominada modo de coleta - a combinação de questionários, observações informais e análise documental, tendo os questionários sido complementados com entrevistas gravadas, pois “várias técnicas podem e devem frequentemente ser empregadas numa mesma pesquisa para reunir um feixe de dados ao mesmo tempo disponíveis, acessíveis e conformes a seu objeto de investigação” (p. 209).

A utilização destes dois procedimentos combinados, questionários e entrevistas, foi comprovadamente muito eficiente na presente pesquisa, pois proporcionou uma complementação de informações muito rica e importante, para se construir o conhecimento a que o pesquisador se propõe.

Os questionários foram elaborados com cinco perguntas abertas, objetivando colher informações acerca dos objetivos propostos e foram encaminhados à população

total. Na presente pesquisa, houve a necessidade de se complementar os questionários com as entrevistas, a fim de se obter maiores informações sobre o tema trabalhado.

Seltz et al (1987) consideram que a entrevista face a face ou por telefone tem vantagem sobre o questionário, pois deve-se considerar a inabilidade de muitas pessoas em responder adequadamente por escrito. Para os autores, “a maioria das pessoas está disposta e é capaz de cooperar num estudo, onde tudo o que ela tem a fazer é falar. As pessoas normalmente apreciam falar com pessoas que são amigáveis e que estejam interessadas naquilo que possuem” (p. 19).

Os relatos obtidos através de entrevistas, corroborando com o que alguns autores afirmam sobre essa técnica de coleta de conteúdos, proporcionaram aos pesquisados discorrerem mais fluentemente sobre este tópico, falando mais abertamente sobre o assunto, o que pode ter facilitado uma melhor compreensão por parte do pesquisador.

É o que Seltz et al (1987) afirmam ser uma vantagem da entrevista sobre o questionário, pois na primeira, o pesquisado sente-se mais disposto a colaborar com o estudo, pois o que ele tem de fazer é falar, o que, segundo os autores, é muito mais apreciável pelas pessoas do que escrever, principalmente quando se está interessado em conhecer aquilo que pensam sobre um determinado assunto.

Após a definição da unidade universitária da UNESP a ser pesquisada, que foi a Faculdade de Ciências e Letras do *Campus* de Assis, e dos critérios de seleção dos participantes, a pesquisa de campo desenvolveu-se, a partir das seguintes etapas:

- 1ª etapa: coleta de conteúdos através de questionário.

Inicialmente, foi feito um contato com o Grupo de Treinamento e Desenvolvimento Profissional no *Campus* de Assis, bem como com o diretor daquela unidade universitária, para apresentação dos objetivos da pesquisa, com a intenção de, num segundo momento, encaminhar os questionários aos participantes.

Esses contatos iniciais, feitos primeiramente a partir de telefonemas e, em seguida, através de visitas ao *Campus* de Assis, deu-se no período de 02.03.98 a 25.03.98, tendo sido precedidos por contatos telefônicos e visitas junto à Coordenadoria

de Recursos Humanos, na reitoria da universidade, em São Paulo, com o intuito de se coletar documentos para a não menos importante pesquisa documental.

O questionário foi elaborado com cinco questões abertas, objetivando-se responder às perguntas de pesquisa e foi acompanhado de uma carta, onde o pesquisador apresenta a pesquisa e solicita a colaboração dos participantes, para que os objetivos sejam alcançados.

Neste sentido, considerando que as pesquisas demonstram que apenas 10% a 15% dos questionários normalmente são devolvidos, Seltz et al (1987) recomendam que os mesmos sejam elaborados de forma a tornarem-se atrativos, pequenos, claros e fáceis de preencher e devolver. Deve-se, ainda, segundo os autores, ser personalizados na carta de encaminhamento.

Com o objetivo de se garantir uma maior participação, o pesquisador optou por entregar os questionários pessoalmente a cada participante, deslocando-se, para tanto, até o *Campus* de Assis, no dia 14.04.98, ocasião em que além de explicar a importância e os objetivos da pesquisa ora iniciada, esclareceu que o relato da experiência vivenciada por cada um deles, era de fundamental importância na construção do conhecimento sobre o tema em estudo e, sendo assim, a contribuição de cada um naquele momento, seria essencial para se atingir os objetivos propostos pelo pesquisador.

Para facilitar a devolução dos questionários pelos participantes, o pesquisador os elaborou de forma personalizada e com os envelopes para resposta já subscritos, tendo os mesmos sido remetidos de volta ao pesquisador, através do serviço de malote existente na universidade, o que permitiu certa agilidade na devolução, nenhuma despesa para o participante e maior segurança no recebimento.

Durante esta etapa também, paralelamente, o pesquisador procurou acessar e buscou-se aprofundar novas referências bibliográficas sobre o tema, bem como novas fontes secundárias, com o objetivo de enriquecer o processo de pesquisa.

- 2ª etapa: coleta de conteúdos através de entrevistas

Analisadas as respostas contidas nos questionários, estruturou-se um roteiro de entrevistas, que foi elaborado mediante as respostas obtidas na primeira etapa, para, nesse segundo momento, entrevistar toda a população definida para a pesquisa.

Para a realização das entrevistas, o pesquisador efetuou novo contato na unidade universitária pesquisada, reunindo-se em grupo com os participantes, para dirimir dúvidas e esclarecer sobre os objetivos e a importância dessa segunda etapa da pesquisa.

As entrevistas foram agendadas, através de novo contato por carta, com cada um dos dezesseis indivíduos pesquisados e discriminados no anexo III, ocasião em que o pesquisador reforçou a importância da participação de cada um, emitindo suas opiniões sobre o tema pesquisado, que levaria à construção do conhecimento proposto.

As entrevistas, desenvolvidas nos dias 09 e 17 de junho de 1998, foram individuais, do tipo semi-estruturadas, com um roteiro de perguntas-chave, objetivando orientar o pesquisador. A função do pesquisador nessa perspectiva é o de incentivar e estimular o entrevistado a comentar o assunto em pauta, visando a um processo interativo de construção e reconstrução do conhecimento. Em alguns momentos, as perguntas tiveram que ser direcionadas, a fim de esclarecer dúvidas surgidas durante o relato.

A estratégia de pesquisa, aqui adotada, é o que Patton (*apud* Zanelli, 1996) classifica como avaliação formativa, pois não se pretende generalizar os resultados além do contexto em que será trabalhado. Fundamenta-se assim, na apreensão de processos, avaliações de implementações e estudos de casos. Cabe ao pesquisador, nestas condições, captar a perspectiva do entrevistado, criando condições para que isso ocorra.

Já para Seltz et al (1987) este tipo de entrevista é classificada como entrevista focalizada, onde, dada uma situação específica, um fato ou uma experiência vivida, são estudadas as percepções daquelas pessoas que foram expostas.

As informações coletadas foram registradas por meio de gravações de áudio, transcritas e submetidas à análise de conteúdo. As entrevistas foram agendadas, esclarecendo-se inicialmente o objetivo da pesquisa, almejando maior interação e

clareza no desenvolvimento do trabalho. Foi assegurado pelo pesquisador, aos participantes, totais garantias de reserva e sigilo quanto às informações fornecidas.

As observações informais também foram relevantes, auxiliando o pesquisador na compreensão do fenômeno pesquisado, expressas que foram através de ações, reações e comportamentos dos sujeitos envolvidos na pesquisa, em seus locais de trabalho e com a mínima intervenção do pesquisador.

A análise documental de relatórios, guias, jornais, manuais, impressos, publicações, resoluções, dentre outros instrumentos de informações internas da universidade, de comissões ou grupos de trabalho e do sindicato e que vieram ao encontro do presente estudo, também foram desenvolvidas. De acordo com Alves (1991) essa análise é um modo de coleta de conteúdos muito importante, pois, além de uma economia de tempo e dinheiro, servem como importantes elementos de triangulação.

Por se tratar de uma pesquisa com predominância da abordagem qualitativa, há ênfase na interpretação do sentido das palavras, textos, documentos, ações, pois de acordo com Alves (1991), “para os qualitativos, conhecedor e conhecido estão sempre em interação e a influência dos valores é inerente ao processo de investigação”.

Nessa linha, Seltz et al (1987) afirmam que na pesquisa social, é quase impossível se coletar dados apenas com a observação, surgindo assim a necessidade de questionários e entrevistas, pois daí é que surgem os relatos escritos ou verbais, para a obtenção de informações e experiências vivenciadas pelos indivíduos pesquisados.

Todos os participantes demonstraram muito interesse sobre o tema trabalhado e respeitaram o horário de realização das entrevistas agendadas, criando, assim, um excelente clima para o transcorrer das entrevistas, o que possibilitou uma boa interação entre pesquisador e participante.

4.6 Perguntas de Pesquisa

As perguntas de pesquisa são formuladas para se operacionalizar as respostas ao problema de pesquisa, indicando os principais aspectos de interesse do pesquisador naquele contexto estudado (Alves, 1991).

Após a definição do problema de pesquisa, foram, para a primeira etapa, coleta de conteúdos, através do questionário, formuladas as seguintes solicitações:

1. Compare e comente as possibilidades de desenvolvimento profissional, antes e depois do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional.
2. Comente em que o sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional alterou ou não suas práticas anteriores de distribuir e orientar tarefas aos seus subordinados.
3. Com base na sua percepção, em que aspectos o sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, possibilita ou não, melhores condições de desenvolvimento profissional aos funcionários?
4. Comente em que aspectos o sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional alterou ou não, fatores relacionados ao ambiente de trabalho junto aos seus funcionários, como: motivação, desempenho e relacionamento chefe-subordinado.
5. Como integrante do nível gerencial da UNESP, qual a sua opinião sobre o sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional?

Para a segunda etapa, coleta de conteúdos através de entrevistas semi-estruturadas, foram elaborados os seguintes itens, considerados como roteiro:

1. Fale-me se você sentiu-se bem esclarecido sobre os objetivos do ADP e de como implantá-lo.
2. Fale-me de suas dificuldades na implantação do ADP.
3. Fale-me como você desenvolveu as etapas do ADP: planejamento, acompanhamento e análise das atividades desenvolvidas.

4. Fale-me quais as mudanças sentidas com o ADP no comportamento de seus funcionários, em relação ao diálogo e motivação.
5. Fale-me se os resultados do ADP deveriam ser utilizados no Plano de Carreira.
6. De um modo geral, quais suas impressões sobre o ADP?

4.7 Configuração dos Instrumentos de Coleta dos Conteúdos

Nos procedimentos adotados na presente pesquisa, a coleta de conteúdos se desenvolve numa dinâmica de interação entre pesquisador e participante, num processo de retroalimentação de informações e conhecimento. Os conteúdos coletados foram analisados e avaliados pelo pesquisador, durante as duas etapas da pesquisa, gerando muitas vezes a descoberta de novos aspectos e que podem orientar novas ações, para modificar as condições e circunstâncias indesejadas para o desenvolvimento da pesquisa.

Nestas condições, para os defensores da pesquisa qualitativa, este processo de coleta e análise dos conteúdos é importantíssimo nesta abordagem, tendo o pesquisador que desenvolver um papel considerado como principal instrumento de pesquisa (Chizzotti, 1991).

Considerando a recomendação de Bruyne et al (1982) para que se recorra a variadas técnicas de coleta das informações e ainda, a participação do sujeito como essencial na construção do conhecimento, optou-se pelos seguintes instrumentos de coleta de conteúdos:

- fontes primárias:
 - Questionário aberto. Permitiu ao participante construir seus relatos à distância, através de perguntas organizadas de forma a respondê-las de um modo geral e sem a assistência direta do pesquisador.

- Entrevistas semi-estruturadas. Partindo-se dos conteúdos dos questionários, elaborou-se um roteiro de perguntas-chave mais profundas, apoiadas nos objetivos da pesquisa, de forma a obter do informante seus pensamentos, sua vivência e suas experiências dentro do foco colocado pelo pesquisador.

- fontes secundárias:

- Consulta a diversos documentos sobre as práticas de desenvolvimento profissional na universidade, principalmente referentes ao sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, do ponto-de-vista da universidade e do sindicato.

Para a configuração do questionário, primeira etapa da pesquisa, foram formuladas cinco perguntas que pudessem atender tanto ao objetivo geral como aos objetivos específicos da presente pesquisa. Para isso, diversos conceitos da literatura disponível sobre desenvolvimento profissional também foram considerados, como: Lucena (1977) Chiavenato (1994) Chanlat (1995) Dutra (1996) Stoffel (1996) Böhmerwald (1996) e Grillo (1996) os quais apontam para a necessidade e a importância das organizações proporcionarem reais condições de crescimento e desenvolvimento profissional para seus funcionários.

Para a configuração do roteiro de entrevistas, segunda etapa da pesquisa, foram consideradas as respostas obtidas nos questionários, bem como informações que pudessem atender ao objetivo geral da presente pesquisa e o grande ponto de divergência entre alguns dos principais autores sobre o assunto, que é a questão de se vincular ou não os resultados das avaliações de desempenho, seja as tradicionais ou as inovadoras, como a agora pesquisada, aos planos de carreiras das organizações.

Embora tenhamos utilizado um referencial teórico para se construir os instrumentos de coleta dos conteúdos, buscou-se, através da fala dos pesquisados, considerações e fatos que pudessem traduzir as suas necessidades e as da organização, em relação ao sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional.

Ao ouvir os pesquisados, seja através de questionários, entrevistas ou a combinação de ambos, como foi o presente caso, tem-se uma percepção de suas reais necessidades, anseios e aspirações, expressadas que são através de suas opiniões e

vivências ocorridas no ambiente organizacional. Há nessas condições, uma participação e interação, enriquecendo todo o processo, o que poderá de certa forma, influenciar no planejamento e nas ações do órgão de recursos humanos da universidade.

4.8 Estruturação da Análise dos Conteúdos

Para a estruturação da análise dos conteúdos, foram consideradas as informações obtidas através das fontes primárias: questionários e entrevistas, bem como das fontes secundárias: documentos diversos, como estatuto, resoluções, portarias, jornais, periódicos, manuais, todos que abordassem os aspectos históricos de desenvolvimento profissional na UNESP e, principalmente, o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional - ADP.

4.8.1 - Fontes Primárias

Em se tratando de análise de conteúdos, a abordagem qualitativa, de acordo com Alves (1991) através de seus instrumentos de coleta de conteúdos, questionários e entrevistas, no presente caso gera um substancial volume de conteúdos, os quais, para tanto, precisam ser organizados e compreendidos. Para isso, é necessário se estabelecer categorias, dimensões, tendências, as quais irão desvelar seus significados, reduzindo assim o volume dos conteúdos, organizando-os e interpretando-os, sem perder, entretanto, o sentido e a essência. Recomenda-se que estes procedimentos devem ser iniciados na fase exploratória e mantidos até a fase final de análise.

A técnica de análise dos conteúdos tem por objetivo, de acordo com Chizzotti (1991) compreender de forma crítica o sentido dos documentos e relatos, seus conteúdos manifestos e os significados explícitos ou ocultos.

À semelhança de procedimentos utilizados por Búrigo (1997) essa técnica pode ser viabilizada através da decomposição e classificação dos textos, ou ainda da análise dos enunciados e da conotação, buscando com isso, desvelar, decodificar o material em estudo, a fim de reduzi-lo apenas a algumas características e elementos essenciais para sua interpretação.

A autora utilizou de procedimentos, onde a análise de conteúdo baseia-se nos princípios de uma concepção dinâmica da linguagem, mas para que isso reduza o viés, alerta a autora, é necessário resguardar as características metodológicas de objetividade, sistematização e interferência.

De acordo com Richardson (1985) a objetividade refere-se à explicitação das regras e dos procedimentos utilizados nas etapas da análise dos conteúdos. A sistematização refere-se à inclusão ou exclusão dos conteúdos ou categorias do texto. Já a interferência se refere a um procedimento intermediário entre a análise e a interpretação e pode assim ser resumida: quem diz o que, a quem e com que efeito?

Para a análise dos conteúdos coletados, através de questionários e entrevistas, foram estabelecidas as seguintes etapas:

1ª etapa - Transcrição das fitas com as entrevistas gravadas

Procurou-se transcrever as entrevistas na íntegra, as quais totalizaram oito horas de gravação. As repetições e algumas outras ocorrências comuns da linguagem oral, foram substituídas por reticências. Os participantes foram identificados por um código que indicava apenas a função exercida.

2ª etapa - Leitura das transcrições das fitas e dos questionários

Nesta etapa, realizou-se nova leitura de todo o material coletado, composto pelos questionários e pelas transcrições das fitas, a fim de se extrair uma visão mais ampla dos conteúdos. O material foi codificado, tendo cada participante recebido um número e uma legenda de acordo com a função gerencial, desempenhada na época da implantação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional.

3ª etapa - Identificação das unidades de análise

Após a definição dos objetivos da pesquisa, bem como delineado o referencial teórico e, ainda, conhecido o tipo dos conteúdos a serem analisados, deve-se decidir quais as unidades de análise que serão privilegiadas, podendo ser uma palavra, um tema ou mesmo um ítem (Franco, 1986).

Depois de uma nova leitura do material coletado, optamos por estabelecer as unidades de análise dos conteúdos, a partir do tema da presente pesquisa, estabelecendo um conjunto de indicadores que pudessem, além de responder às perguntas de pesquisa, ir um pouco adiante, conhecendo um pouco mais da experiência dos participantes, quanto ao fenômeno pesquisado.

4ª etapa - Seleção das verbalizações de interesse (trecho da fala ou da resposta escrita) de acordo com as unidades de análise (tema)

Os trechos selecionados foram recortados e reunidos em um mesmo local. O agrupamento se deu com base nas afinidades das concepções dos relatos, porém as divergências também foram registradas, com o objetivo de enriquecer a análise.

Nesta etapa, portanto, foram identificadas as unidades de análise e os trechos das falas, material esse que foi classificado de acordo com as suas categorias.

De acordo com Richardson (1985) e Franco (1986) as categorias são consideradas o ponto crucial da análise de conteúdo, pois além de exigir do pesquisador sólidos fundamentos teóricos referentes ao problema pesquisado, devem ser norteadas pela competência, sensibilidade e mesmo pela intuição do pesquisador, o que implica em constantes “idas” e “vindas” tanto à teoria como aos conteúdos analisados.

Assim, para a presente pesquisa, as categorias e os respectivos temas ficaram estabelecidos da seguinte forma:

Categorias	Temas
1. Objetivos do sistema de ADP	<ul style="list-style-type: none"> . esclarecimento sobre seus objetivos . assimilação . como implantá-lo
2. Implantação do sistema	<ul style="list-style-type: none"> . dificuldades encontradas . envolvimento . resistências . descontinuidade
3. Desenvolvimento do sistema de ADP	<ul style="list-style-type: none"> . etapas: planejamento, acompanhamento e análise . dificuldades: burocracia, desmotivação, falta de envolvimento e de acompanhamento externo
4. Percepção do sistema de ADP no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> . mudanças nas práticas de distribuir e orientar tarefas . aspectos burocráticos
5. Aspectos do comportamento humano no ambiente de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> . alterações quanto a diálogo, motivação e desempenho . resquícios de planos anteriores . o caráter piloto e a descontinuidade prejudicaram . resistência às mudanças

6. Oportunidade de desenvolvimento profissional antes e depois do ADP	<ul style="list-style-type: none"> . carreira . crescimento pessoal . capacitação . resistências . falta de envolvimento e conscientização . caráter piloto prejudicou
7. Resultados do sistema de ADP	<ul style="list-style-type: none"> . vincular ou não à carreira
8. Impressões gerais sobre o ADP	<ul style="list-style-type: none"> . percepções gerenciais positivas . sugestões: estratégias, dificuldades, estrutura, acompanhamento, menos burocrático . diferenças entre a teoria e a prática . vinculação à carreira

5ª etapa - Estruturação da redação

Após terem sido agrupadas as categorias e os respectivos temas, tratou-se de elaborar a descrição dos relatos. A redação está dividida em seções, de acordo com as categorias estabelecidas, conforme poderá ser constatado no próximo capítulo.

4.8.2 - Fontes Secundárias

Franco (1986) define a análise de conteúdo como sendo uma técnica de pesquisa, que tem como objetivos a busca de um ou mais sentidos de determinados textos.

Ainda na concepção da autora, os conteúdos ou mensagens podem ser originados de fontes primárias, como as citadas no tópico anterior e nesse caso a autora

as classifica como mensagem provocada, pois há uma interação entre o pesquisador e o produtor ou mensagem espontânea, quando se evidencia uma ausência dessa interação, por exemplo, conteúdos de livros, artigos, periódicos, jornais e outros documentos.

Na presente pesquisa, o pesquisador recorreu a várias fontes secundárias, como jornal da universidade, periódicos do sindicato de trabalhadores, estatuto da universidade, manual de procedimentos da Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, relatórios de comissões, resoluções, portarias da universidade, dentre outros que abordassem o tema desenvolvimento profissional.

Destaca Franco (1986) que “apesar de muito difundida em análise de conteúdo, a descrição de características de um texto contribui muito pouco para a compreensão da concepção de mundo, valores e traços psicológicos de seus produtores”. Por outro lado, continua a autora, “quando direcionada à indagação sobre as causas ou efeitos da mensagem, a análise de conteúdo cresce em significado” (p. 14).

Neste sentido e corroborando com o que recomendam outros autores, dentre eles Bruyne et al (1982) e Seltz et al (1987) o pesquisador se utilizou de várias técnicas combinadas de coleta de conteúdos, tanto nas fontes primárias como nas secundárias, possibilitando assim um feixe maior de informações, o que, de acordo com Alves (1991) serve também como importante elemento de triangulação.

Capítulo V

5 DESCRIÇÃO DOS RELATOS

Neste capítulo, será apresentado de forma sintética os relatos dos participantes, colhidos através dos questionários como também das entrevistas e de dados de documentos, sem ainda, neste primeiro momento, contrapô-los à fundamentação teórica, pois a análise dos relatos ocorrerá no capítulo VI.

Os relatos apresentados foram agrupados de acordo com as categorias estabelecidas no capítulo IV e estão codificados conforme segue:

- **servidores técnico-administrativos:**

ES: encarregado de setor

CS: chefe de seção

GC: gerente ou coordenador

AT: analista técnico

DT: diretor técnico

- **docentes:**

SC: supervisor de clínica

CD: chefe de departamento

Tanto no caso dos servidores técnicos-administrativos como no caso dos docentes pesquisados, junto com as siglas que identificam as respectivas funções desempenhadas, por ocasião da transcrição dos relatos, aparecerá um número que identifica para o pesquisador o nome do participante.

A apresentação dos relatos classificados, de acordo com as categorias estabelecidas, teve o objetivo de facilitar o entendimento por parte do leitor, que nem sempre está familiarizado com certas terminologias empregadas.

Esse procedimento, entretanto, não inviabilizou a análise pelo pesquisador da vinculação existente entre as categorias estabelecidas, pois essa inter-relação permitiu

ir além da caracterização do fenômeno estudado, compreendendo melhor sua configuração na organização como um todo.

5.1 - Objetivos do Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional

A proposta da implantação de um modelo de desenvolvimento profissional acompanhado, visa, na concepção da Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, a “valorizar o servidor que contribui para o crescimento da universidade e para tanto busca auxiliar o superior imediato na administração dos recursos humanos sob sua responsabilidade e permite um gerenciamento mais adequado da sua área de atuação, voltado a resultados” (UNESP, 1998).

Da análise documental feita pelo pesquisador, constatou-se os seguintes objetivos do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional:

- facilitar ao gerente no gerenciamento dos recursos humanos colocados sob sua responsabilidade;
- identificar níveis de desempenho de sua equipe de trabalho;
- possibilitar ao servidor o conhecimento de seus pontos fortes e fracos, reforçando seu bom desempenho e corrigindo suas deficiências;
- estimular o auto-desenvolvimento do servidor;
- identificar necessidades de treinamento e/ou aperfeiçoamento;
- incentivar o diálogo e ampliar os canais de comunicação no ambiente de trabalho;
- identificar formas de um melhor aproveitamento profissional do servidor;
- fornecer subsídios ao plano de carreira nos mecanismos de evolução: promoção, progressão e acesso, bem como no processo de estágio probatório do servidor recém-contratado;
- fornecer subsídios para a elaboração de futuros planos de ação da CRH;
- garantir maior resultado de trabalho, visando aos objetivos-fins da UNESP.

Para se obter os relatos deste tópico, descritos resumidamente a seguir, com o objetivo de se verificar até que ponto houve assimilação dos objetivos, partiu-se do seguinte questionamento aos participantes:- “Fale-me se você sentiu-se bem esclarecido sobre os objetivos do ADP e de como implantá-lo”.

Para este questionamento, feito através de entrevista, de um modo geral, observamos que a grande maioria dos participantes sentiu-se bem esclarecido quanto aos objetivos do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional e de como implantá-lo na época.

Começaram relatando com segurança que a Coordenadoria de Recursos Humanos foi bastante clara na explicitação dos objetivos, tendo na época, orientado eficientemente o nível gerencial da Faculdade de Ciências e Letras da UNESP, *Campus* de Assis.

Segundo os relatos, várias reuniões de treinamento ocorreram com o objetivo de se esclarecer o novo sistema de desenvolvimento profissional. Essa etapa teve ainda o apoio do Grupo de Treinamento e Desenvolvimento Profissional do *Campus* de Assis, especialmente treinado para ser o agente multiplicador na implantação daquele sistema. Os relatos abaixo demonstram isso:

(...) essa parte nós recebemos a orientação da CRH, as meninas foram claríssimas nos objetivos, nos pontos, enfim, sobre o processo do ADP. Nós recebemos várias informações e várias vezes (...) e outras vezes sempre quando os profissionais da área de RH da UNESP estavam reunidos vinha sempre esse assunto, então a gente recebeu vários treinamentos para colocar em prática (...) eu me senti bem esclarecida e informada sobre o ADP (...) esse trabalho de base, de informações é muito importante, e tem que ser bem feito mesmo. Eu sinto que o CRH da reitoria trabalhou bem essa parte (CS-18).

(...) assimilar foi bem assimilado, foi bem explicado. Tivemos cursos, foi bem explicado mesmo. O pessoal da reitoria tinha bastante vontade e responsabilidade para implantar o negócio. Eram pessoas de inteira confiança e com vontade para que a coisa funcionasse (ES-17).

(...) no meu ponto de vista realmente isso ocorreu. Acho que foi um trabalho “legal” da parte delas. Houve essa tentativa e dava para as pessoas entenderem, sim. Em nenhum momento pelo menos, eu senti que era uma linguagem desconhecida ou uma técnica que fosse exigido do profissional malabarismos ou coisa dessa ordem. Para mim a coisa fluiu tranqüila e mesmo para o grupo. A gente sentia no grupo que estava havendo entrosamento, ou pelo menos, um interesse de um grande número de pessoas (CS-04).

Embora tenham assimilado com certa facilidade os objetivos do sistema de ADP, os pesquisados demonstram dificuldades com os aspectos burocráticos do mecanismo, conforme relatam:

(...) na época a reitoria veio e deu os esclarecimentos. Eu me senti bem esclarecida quanto aos objetivos. Pelo menos isso ficou claro para a gente. Tivemos reuniões de treinamento, primeiro com os chefes e depois com os funcionários. A única coisa que ficamos com dúvida na época, foi a questão do preenchimento (...) Acho que era muita papelada, muito burocrático (...) E o tempo da gente, ainda mais na seção que eu estava, ou você redige ou você vai verificar o serviço. Agora quanto ao esclarecimento deles foi bom (...) Mas na teoria é uma coisa, na prática é outra (CS-15).

Os relatos também demonstram clareza com relação ao grande objetivo do sistema que era o desenvolvimento profissional, mas por outro lado, gerava dúvidas quanto ao fato de estar ou não atrelado à carreira:

(...) quanto à questão do desenvolvimento, pois o objetivo era o desenvolvimento, isso ficou claro. O que não ficou foi a questão do plano, porque ora era apresentado como uma coisa atrelada, ora não. Mas quanto ao instrumento ADP me senti bem esclarecida (GC-06).

(...) eu acho que sim, pois o pessoal veio com o objetivo realmente de estar esclarecendo e levantando as dúvidas. Eu não senti dificuldades sobre os objetivos em si, mas quanto ao vínculo à carreira gerou muitas dúvidas. Foram feitas muitas perguntas e eu sai convencido do

que era para ser feito. Eles foram muito convincentes na época (ES-05).

A certeza de assimilação dos objetivos do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, por parte do nível gerencial da universidade, pode ser demonstrada pelos relatos abaixo:

(...) o objetivo que eu vejo que é o ponto fundamental, que é o desenvolvimento do ser humano e do profissional em consequência, eu vejo assim: nós vamos primeiro estar enxergando o ser humano e depois, atrás dele, tem o profissional. Então se a gente consegue atingir o ser humano, vai estar atingindo o profissional (...) Foi isso o que mais me cativou no ADP: ver o elemento humano na instituição e trabalhar com ele tanto seus limites, seus pontos fracos e ressaltar os pontos fortes, suas qualidades. Eu vejo que o servidor como pessoa na instituição está deixado de lado, os superiores imediatos, às vezes, no seu dia-a-dia, esquecem de sentar e conversar, não os valoriza. O ADP resgata isso. Para alcançar os objetivos da instituição, tem que estar trabalhando o ser humano. Foi isso que me cativou mais (CS-18).

A assimilação quanto aos objetivos do sistema de ADP ficaram tão claros para os pesquisados, que alguns relatos o considera como uma excelente oportunidade de mudança cultural na universidade, até mesmo banindo do ambiente da universidade a imagem pejorativa do tradicional funcionário público, como demonstra o relato abaixo:

(...) foi uma experiência muito diferente e muito motivante. As psicólogas do CRH estiveram aqui para o treinamento. Eram muito habilitadas. Realmente foi um trabalho muito interessante, pois me parece que o projeto pretendia descaracterizar o funcionário público, como aquele que a gente tem no imaginário: como o indivíduo que chega, bota o paletó na cadeira, vai tomar café e não volta mais, que é uma imagem muito difundida do funcionário público. E esse funcionário não

é parte do imaginário, ele existe de fato. É aquele que absolutamente não está envolvido nas questões. O treinamento foi muito motivante (CD-08).

Entretanto, alguns relatos divergem dos demais, um deles por colocar dúvidas quanto ao entendimento dos objetivos do sistema de ADP e criticar a não vinculação à carreira e outro, por questionar esses objetivos e reclamar da excessiva burocracia que envolvia o sistema, conforme demonstram a seguir:

(...) não, faltou objetividade. Em qualquer empresa, quando um funcionário cresce, vem acompanhado de uma compensação financeira e não foi oferecido nada (...) Você falava disso e as pessoas davam risadas na tua cara (...) É uma coisa que nem a gente acreditou e a gente não ia supor que os outros acreditassem (...) Para ser bem sincero, a impressão que dava era que algumas pessoas, sem função na reitoria, queriam fazer alguma coisa (...) talvez até a intenção fosse boa, talvez não, até acho que foi, mas o pessoal não teve o respaldo necessário para realmente implantar o que intencionavam (...) Uma coisa que vem só com papel, não resolve (...) o salário já estava defasado, até que naquela época não estava tanto como agora (...) mas se não vier acompanhado de uma melhoria de salário, ninguém assimila (ES-12).

(...) nós tínhamos muito apoio da administração do *Campus* na época. Havia um instrumento semelhante, criado pelo GTDP, com os mesmos objetivos. Partiu do *Campus* o interesse em aplicar o ADP. Algumas pessoas assimilaram perfeitamente, viam os objetivos, perceberam com clareza, mas a grande maioria, não. Todo mundo reclamava da burocracia e excesso de papéis para preencher (SC-20).

Os pesquisados, embora tenham assimilado os objetivos do sistema, também o consideram, no fundo, como mais uma avaliação, diferente das anteriores, mas não deixando de se caracterizar como avaliação de desempenho e bastante burocrática na sua forma de operacionalização:

(...) eu achei claros os objetivos, não muito operacionais, mas bastante claros. Mas por mais que se esclarecesse, sabia-se que os objetivos não eram bem aqueles. Todo mundo sentiu que era uma forma de avaliação do pessoal e as avaliações antigas foram traumáticas. A implantação não ficou claro, pois cada setor tem suas diferenças (SC-16).

(...) quanto à questão do desenvolvimento, pois o objetivo era o desenvolvimento, isso ficou claro. O que não ficou, foi a questão do plano de carreira, porque ora era apresentado como uma coisa atrelada, ora não (...) Como era uma forma de sistematização e a gente não tem essa prática na verdade, pois na rotina de trabalho a gente executa e até avalia, mas avalia pensando e conversando. Com o ADP, você tinha que sistematizar tudo. Faltava tempo, ficava difícil pois era burocrático, poderia ser mais simplificado, até para facilitar para o pessoal de nível mais inferior. Era uma coisa burocrática e elitizada no sentido de conhecimento. Uma pessoa com menor conhecimento se sentia com dificuldade (GC-06).

5.2 - Implantação do Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional

A implantação do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional previa, segundo informações coletadas através de pesquisa documental, três etapas:-

1. Planejamento de Desempenho.

No início de cada período, superior imediato e servidor, em conjunto, estabelecem as atividades a serem desenvolvidas pelo servidor, com base no perfil profissional, definindo um conjunto de fatores de desempenho esperados e escolhidos dentre os abaixo elencados:

- adaptação ao trabalho: capacidade e habilidade em desenvolver atribuições/tarefas previstas para a sua função;
- assimilação de um novo trabalho: capacidade na assimilação de alterações na rotina do trabalho;
- autonomia: capacidade de tomar decisões e desenvolver atividades propostas para a sua função e área de atuação, sem a necessidade de intervenção;
- colaboração: disponibilidade em contribuir com a administração e com o grupo de trabalho;
- compreensão: capacidade de assimilar e pôr em prática instruções necessárias para o desenvolvimento de suas atividades;
- comprometimento com a organização: envolvimento e contribuição do servidor com relação aos objetivos fins da UNESP;
- comunicação: capacidade para transmitir e receber informações, conhecimento e idéias, verbalmente ou por escrito;
- conhecimento do trabalho: capacidade e domínio prático do conteúdo profissional e conhecimento efetivo das atividades que executa;
- método de trabalho: capacidade do servidor em escolher e/ou seguir esquema de trabalho;
- organização: administração geral de tarefas e estruturação prática do trabalho;
- prazos: atendimento dos prazos estabelecidos;
- qualidade do trabalho: apresentação e exatidão dos trabalhos desenvolvidos;
- quantidade do trabalho: quantidade de trabalho apresentado em relação ao tempo dispensado;
- responsabilidade no trabalho: como o servidor assume as tarefas que lhe são propostas e a maneira como responde pelos resultados (UNESP, 1998).

2. Acompanhamento de Desempenho.

Esta é a etapa compreendida entre o planejamento e a formalização da análise do desempenho. Nesta fase, o superior imediato deixa de atuar de forma

tradicional, enquanto chefe e desenvolve um acompanhamento do desempenho do servidor através de contatos eventuais, previamente definidos em conjunto.

É nestes contatos que o superior imediato verifica os resultados parciais alcançados, prazos estipulados, corrigindo falhas, mas também reforçando pontos fortes ou, se necessário, redirecionando o desempenho.

Esse acompanhamento dos acontecimentos diretamente ligados aos resultados do trabalho, é feito através de registros em formulários próprios, criando com isso uma memória para a próxima etapa, a análise de desempenho.

Nesses contatos, o diálogo, na concepção da CRH da UNESP, deve ser a ferramenta principal para manter o servidor bem informado quanto ao seu desempenho, buscando o estabelecimento da confiança e do auxílio mútuo, que conduzirão ao crescimento profissional (UNESP, 1998).

Ainda na concepção da UNESP (1998) “acompanhamento significa reforçar os pontos fortes e orientar o servidor nos aspectos que necessita desenvolver” (p. 6).

Grillo (1996) analisando os aspectos que envolvem a avaliação de desempenho, entende que a avaliação deve significar, antes de um julgamento, um momento de diálogo entre avaliador e avaliado, não devendo ser esquecido “o papel democratizador de que pode se revestir o procedimento de avaliação do desempenho, porque permite uma relação periódica, e mais estreita, entre avaliador e avaliado, numa situação que, se bem conduzida, abre perspectivas de maior entendimento e compreensão entre as pessoas que, às vezes, mal se conhecem” (p. 97).

3. Análise de Desempenho.

A terceira e última etapa do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional é entendida pela UNESP (1998) como o momento para o superior imediato e o servidor analisarem o resultado global do trabalho obtido.

Para essa análise, o superior imediato considera o que foi definido na 1ª fase - o planejamento - e os registros efetuados nos contatos de acompanhamento, pois só assim possibilitará uma análise de desempenho do servidor em relação a cada fator definido.

A mensuração dos resultados é feita considerando-se quatro conceitos pré-determinados pelo sistema, quais sejam: superou o esperado, atingiu o esperado, atingiu parcialmente o esperado e não atingiu o esperado.

De acordo com a UNESP (1998) para a análise de desempenho, recomenda-se que ela seja feita por meio de entrevista, possibilitando uma reflexão por parte do servidor em relação ao seu desempenho.

Nesse sentido, vários autores, dentre eles Stoffel (1997) González e Ramos (1996) Böhmerwald (1996) e Grillo (1996) recomendam que por ocasião da implantação de sistemas de avaliação de desempenho, sejam definidos de forma clara e objetiva mecanismos de mensuração.

Os resultados do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional - ADP - são utilizados pela UNESP, de duas formas:

- indicação de planos de desenvolvimento profissional. O superior imediato indica, quando for o caso, a necessidade do servidor em participar de programas de desenvolvimento profissional e treinamento, buscando aperfeiçoar aspectos que ele necessite desenvolver. Com isso a área de Recursos Humanos define um programa de capacitação;

- evolução na carreira. Enquanto desenvolvíamos a pesquisa documental, a Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, estava iniciando discussões, por meio de Seminários com seus profissionais das áreas de recursos humanos, visando ao estabelecimento de mecanismos e critérios para utilização dos resultados do sistema de ADP, para a evolução na carreira.

No presente tópico trabalhamos a categoria implantação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional, mais especificamente procurando conhecer junto aos pesquisados, as dificuldades encontradas por eles na implementação daquele sistema em seus ambientes de trabalho.

Para se obter os relatos deste tópico, descritos de forma resumida a seguir, questionou-se os participantes com a seguinte colocação: “Fale-me de suas dificuldades na implantação do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional”.

As respostas a esse questionamento revelaram surpreendentemente uma unanimidade de opiniões, pois todos os pesquisados foram enfáticos em afirmar que

tiveram dificuldades e estas, de um modo geral, se referiam ao aspecto excessivamente burocrático do sistema, além dos problemas relativos às avaliações de desempenho anteriores, conforme revelam os relatos a seguir:

(...) sinceramenté eu me culpo, na época deixei de fazer as fichas, sentar com cada funcionário, de planejar, individualmente, mas no geral a gente conversava (...) eu tinha o costume de fazer reuniões mensais, toda 1ª segunda-feira do mês a gente fechava a seção na parte da manhã e conversava (...) mas aquela parte do ADP que era planejar por escrito com as fichas, os registros eu deixei de fazer (CS-18).

(...) tive muita dificuldade. Ela vem da história da UNESP. Principalmente das avaliações anteriores que deixaram uma desconfiança total perante os funcionários (...) ficava difícil convencer o funcionário que aquilo era uma verdade, diante das outras duas avaliações (...) nas avaliações anteriores, muita gente foi prejudicada. Na primeira, o chefe avaliava, se ele não topava muito o funcionário, ele o prejudicava (...) muita gente foi prejudicada e muitos que não mereciam, subiam na carreira. Na segunda foi pior ainda, pois o que valia era papel (...) diante disso foi difícil convencer o funcionário sobre o ADP (...) você pegava uma ficha para preencher em conjunto com o funcionário e ele dizia: “Você está brincando comigo, está querendo me enganar de novo”. Eu senti isso e os outros chefes também sentiram a mesma dificuldade (...) nenhum dos meus funcionários acreditou (...) a maior dificuldade foi a resistência, em vista das avaliações anteriores (CS-09).

Um dos pesquisados, entretanto, mostrou a existência de uma certa resistência do próprio chefe, porém calcada na opinião de que o sistema, além de não ter claros os objetivos, era excessivamente burocrático, conforme o relato:

(...) a barreira até existiu um pouco da parte da gente (...) era muito papel, muito burocrático (...) não me considero o melhor chefe, mas se o ADP for aquilo que estava escrito, eu acho que já o pratico há muito

tempo: conversar, colocar os pontos falhos, os positivos, pois a gente sempre conversa (ES-12).

As reclamações quanto aos aspectos burocráticos do sistema e a lembrança das avaliações anteriores vinham sempre à tona, demonstrando assim a grande resistência na sua implantação:

(...) acho que era muito burocrático, não cheguei a implantar (...) na seção que chefiava, era difícil descrever as tarefas (...) alguma coisa eu consegui desenvolver, mas depois foi impossível, o serviço do dia-a-dia e a parte burocrática que eu achei muito complicado (...) não senti resistência dos funcionários (CS-15)

(...) na hora de implantar vi dificuldades entre os funcionários (...) houve uma época que tivemos avaliações com papéis, isso deixou o povo revoltadíssimo (...) na minha seção não tínhamos tempo para fazer cursos, é muito difícil, enquanto que determinadas pessoas que tinham tempo, faziam e foram beneficiadas (...) isso tornou difícil implantar algo na universidade, a turma pensa primeiro em dinheiro (...) os funcionários da minha área sempre foram bons e responsáveis, nunca deram problema, mesmo sem o ADP (...) a dificuldade básica foi a resistência por achar que seria mais um plano que iria por água à baixo (ES-17).

(...) eu vejo dois aspectos nas dificuldades: na parte operacional ou burocrática nem tanto, mas na aceitação houve dificuldade quanto a resistência dos funcionários (...) eram pessoas que tinham boa vontade, mas não sentiam tanta emoção, talvez pelo perfil de servidor público, ou por estarem com as avaliações anteriores e até aquele imediatismo: é salário? é benefício? e o ADP não é isso, ou não é só isso (...) a gente sentia até uma vontade, mas também uma descrença, pois a promoção se dará a longo prazo ou até mesmo existir favorecimento (...) outra coisa muito grave das pessoas: você tem que se propor à mudança de comportamento, pois você busca a qualidade do serviço, isso é uma nova postura (...) era também muito burocrático (CS-04).

(...) teve dificuldade na questão dos registros, pois a realidade da minha seção era diferente do resto da organização, pois trabalhamos com crianças, teve que ser adaptado (...) houve resistência baseada numa cultura geral do *Campus* de descrença, descrédito, um pouco pelas avaliações anteriores, também por ser uma decisão de “cima para baixo” (...) participaram, mas perguntaram se valia a pena (GC-06).

Um dos pesquisados entendeu como desmotivador o fato do sistema estar sendo implantado em caráter piloto, o que não o vinculava à carreira, demonstrando a tendência de opinião nesse aspecto polêmico, já discutido anteriormente.

(...) comecei a implantar, mas não continuei (...) na época os funcionários estavam mais preocupados se teriam aumento salarial ou não (...) para eles era interessante que tivesse e como era um projeto piloto isso os desmotivou (DT-11).

A mudança na chefia e a falta de uma continuidade com o treinamento dessas novas chefias, segundo alguns relatos, causavam resistência na implantação do sistema:

(...) quando uma chefia nova assumia, ela ficava meio resistente, o ADP tem que ter uma equipe à disposição para ir treinando as novas chefias e também os novos servidores, para que não pare, senão não tem sentido (...) quando o funcionário aceita bem o ADP, ele se torna agente multiplicador na seção (...) resistência pessoal dos chefes era mais comum, mas também de funcionários, devido à necessidade de mudanças de comportamento e postura (AT-19).

(...) os funcionários do departamento foram receptivos, pois parecia eliminar os vícios dos planos anteriores (...) mas num dado momento, a coisa simplesmente sumiu, não se falou mais nisso, caiu no esquecimento e depois eu saí da chefia e com a nova chefia isso não foi estimulado, pois não havia uma cobrança superior, o que foi lamentável, pois hoje existem problemas que poderiam ser sanados dentro do espírito do ADP (CD-08).

(...) eu me lembro muito claramente que houve dificuldade por parte dos funcionários, houve uma resistência muito grande, porque havia um questionamento do que o ADP representaria em termos de salário (...) tínhamos também dificuldade para estar mostrando a importância do ADP (...) eles sempre perguntavam o que isso iria representar no bolso em termos salariais (...) os funcionários sentiam-se excessivamente cobrados (ES-05).

(...) a maior dificuldade foi quanto aos desvios de função existentes na época, pois tinham tarefas superiores e mais complexas que as de seus perfis, por isso ficava difícil preencher as planilhas (...) por ser uma coisa nova, deveria ter ocorrido mais reuniões entre as chefias (...) me senti sozinha, faltou motivação ou cobrança constante para desenvolver o sistema (GC-03).

(...) ficou-se preocupado com as minúcias na descrição das atividades (...) estabeleceu-se um modelo de planilha que não servia para todos (...) burocracia excessiva no controle, porém os perfis estavam defasados (SC-16).

5.3 Desenvolvimento do Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional

Neste tópico foi trabalhada a categoria desenvolvimento do sistema de ADP, procurando conhecer quais as etapas de implantação do sistema de ADP que foram desenvolvidas, considerando para tanto, três momentos: planejamento, acompanhamento e avaliação, já explicitados no tópico anterior.

Para a obtenção dos relatos deste tópico, descritos resumidamente a seguir, foi questionado junto aos pesquisados, o seguinte ponto: “Fale-me como você desenvolveu as etapas do sistema de ADP: planejamento, acompanhamento e análise das atividades desenvolvidas”.

As respostas revelaram, de uma maneira geral, que nenhum dos pesquisados desenvolveu as três etapas do sistema como o proposto, quando muito, chegaram até a segunda etapa, a do acompanhamento.

As dificuldades encontradas, segundo os relatos, são as mais diversas, como o excesso de burocracia, a desmotivação e o não envolvimento de todos no processo; entretanto, a falta de um acompanhamento externo, de uma comissão ou grupo de trabalho, aparece como a causa principal, conforme apontam os relatos:

(...) estabelecemos os objetivos, que eram o aperfeiçoamento de cada um, o desenvolvimento profissional e atender bem o público, reunime com os funcionários para planejar e definir as metas para o próximo ano (...) na hora de sentar com o funcionário e acompanhar periodicamente, eu deixei de cumprir (...) a falta de tempo atrapalhou muito (...) normalmente damos atenção e prioridade para o público externo (CS-18).

(...) elaborei as planilhas, que era a parte do planejamento e cheguei a iniciar o acompanhamento (...) foram colocadas as dificuldades numa reunião entre as chefias e a CRH, mas não teve mais reuniões, acabou ali (...) a seção de RH local tentou levar adiante, mas foi difícil, pois se a gente não acreditava, imagine convencer os outros (CS-09).

(...) do jeito que foi proposto: preenchimento de papel apenas, eu não me preocupei em preencher uma linha (...) já era uma coisa que fazíamos na prática, claro que você acaba aprimorando mais, não é de todo perdido, algumas coisas nós aproveitamos, sim (ES-12).

(...) nós não chegamos a implantar (...) alguma coisa ainda encaminhei com eles: as fichas, as tarefas (...) na minha seção era difícil definir os tipos de tarefas e preencher as fichas (...) eu tentei ainda rascunhar as fichas de alguns (...) alguma coisa eu encaminhei, mas depois foi impossível, o serviço do dia-a-dia e a parte burocrática que acho meio complicada (CS-15).

(...) preenchi os formulários, mas não deu para acompanhar, que a coisa começou a afundar, a desaparecer automaticamente (...) começou a esfriar, esfriar, esfriar, até ficar no fundo da gaveta (...) faltou mais envolvimento (ES-17).

(...) infelizmente ele mal saiu das primeiras linhas de um planejamento (...) não vingou por cansaço, desmotivação, descrença (...) sempre incentivei muito o pessoal a participar de cursos, mas acho que foi descrença mesmo, as pessoas são muito indiferentes para essas coisas, muito acomodadas no dia-a-dia (...) a mentalidade ainda é muito pequena (CS-04).

Além dos aspectos burocráticos do sistema, que sempre aparecem nos relatos como motivo da resistência, sentiu-se que a falta de um acompanhamento e de um envolvimento de todos prejudicaram bastante:

(...) nós desenvolvemos até a parte de acompanhamento, não chegamos na análise (...) faltou envolvimento de todo o *Campus* (...) eu me sentia sozinha fazendo uma coisa na qual o restante tinha descrédito (...) teria que ter tido um acompanhamento e uma supervisão mais próxima, tanto que meu superior não desenvolveu o sistema comigo (...) eu me perguntava, se meu superior, que na ocasião era ligado à direção, não estava nem um pouco preocupado, como eu vou ficar “dando murro em ponta de faca”? (...) existia um clima meio que desanimador (...) não sentimos um empenho superior (...) não que devemos ficar esperando cobranças, mas já que era um plano-piloto, todos deveríamos estar coesos e faltou coesão (GC-06).

Em algumas áreas o sistema foi muito bem recebido e visto como uma real oportunidade de desenvolvimento profissional, mas, novamente, a falta de um acompanhamento e de um envolvimento atrapalhou sua continuidade:

(...) à medida que ele foi proposto aqui, em Assis, como plano-piloto, eu tentei implantar no departamento, se bem que, na prática, as situações de departamentos de ensino são diferentes (...) as funcionárias receberam com muito bom grado o trabalho, porque havia um projeto anterior de uma ascensão na carreira em cima de documentos, papéis, comprovantes, certificados (...) essa busca de documentos trazia uma situação muito desagradável e as funcionárias não gostavam (...) nós fizemos todo o planejamento, atribuição das

tarefas, levantamentos das atribuições, delimitamos espaços das atividades de cada um, fizemos reuniões semanais para avaliar como estava caminhando o sistema, mas, num dado momento a coisa sumiu, desapareceu, não se falou mais nisso, caiu-se no esquecimento e logo depois eu saí da chefia (...) com a nova chefia isso não foi estimulado, sequer havia uma imposição da instituição (...) à medida em que a cobrança não existe e há tantas outras coisas para serem cumpridas, isso cai no esquecimento, o que eu achei lamentável (...) acredito que muitos dos problemas poderiam ser sanados dentro do espírito do ADP (...) o diálogo que ocorria nas reuniões semanais evitava tanta confusão (...) os funcionários que trabalhavam comigo estavam satisfeitos e integrados no processo, mas para os que buscavam os papéis, talvez não fosse interessante um acompanhamento dessa natureza (...) os funcionários preferiam esse tipo de avaliação, de acompanhamento permanente (...) era uma coisa muito mais humana, em termos de relacionamento profissional (CD-08).

(...) nós apenas iniciamos o processo (...) houve um desprestígio dos próprios funcionários e de nós também enquanto chefia, chegando ao esquecimento (...) não demos importância, houve deficiência no acompanhamento dos próprios chefes e alguma resistência dos funcionários (...) você falava e já sentia que havia aquela rejeição sobre o ADP e eu já tinha problema, pois era um grupo grande, de 12 pessoas e dentro desse grupo várias funções (...) era difícil gerenciar porque não era um grupo homogêneo (...) no final, não fiz os relatórios que deveria ter feito, pois já estava saindo da chefia também (ES-05).

(...) após o treinamento com chefias e funcionários, chegamos a discutir com os funcionários, mas não exatamente a planejar (...) eu não encontrei resistência dos funcionários, ela foi minha mesmo (...) não tive cobrança superior, pois não fui chamado para desenvolvê-lo junto ao chefe (GC-03).

(...) eles ficavam mais preocupados em cumprir o que estava sendo pedido do que em desenvolver as atividades, então as coisas se complicaram um pouco por algum tempo, até que eu resolvi desistir

da história e foi aí que nós paramos de vez (...) foi uma única etapa que desenvolvemos (SC-16).

5.4 Percepção do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional no ambiente de trabalho

Neste tópico, trabalhamos a categoria percepção do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional em relação ao ambiente de trabalho, procurando conhecer se o fenômeno ora estudado, alterou ou não as práticas tradicionais do nível gerencial na unidade pesquisada, no que se refere à distribuição e orientação das tarefas dos funcionários.

Para a obtenção dos relatos deste tópico, descritos de forma resumida a seguir, foi solicitado aos pesquisados que respondessem à seguinte questão: “Comente em que o sistema de ADP alterou, ou não, suas práticas anteriores de distribuir e orientar tarefas aos seus subordinados”.

Os relatos apresentados demonstram que a grande maioria não sentiu alterações nas suas práticas usuais de distribuir e orientar tarefas aos subordinados, pois embora reconheçam que o sistema é positivo, sua descontinuidade dificultou esta percepção, conforme demonstram os relatos abaixo:

(...) a intenção do ADP parecia ser a melhor possível, mas não exigiu, na prática, a alteração do trabalho no departamento (CD-02).

(...) não houve alteração das práticas, pois sem a implantação do ADP, continuamos com as tarefas, mediante a demanda de serviço. Acredito que o ADP ajudaria no acompanhamento do profissional como um todo (GC-03).

Alguns depoimentos, entretanto, destacam que a falta de subsídios e o caráter excessivamente burocrático, não interferiu na rotina diária de trabalho, conforme apontam os relatos a seguir:

(...) a organização dos trabalhos e relacionamento chefia e subordinado continuou a manter o curso já estabelecido. O projeto não ofereceu subsídios necessários para um efetivo plano de trabalho. Continuamos com nossos erros e acertos, baseados na prática do dia-a-dia (CS-04).

(...) o ADP favoreceu a sistematização, só que consumia muito tempo, havendo sobrecarga de trabalho (GC-06)

Outros demonstraram já gerenciar dentro da filosofia do ADP, conforme apontam:

(...) na minha atuação profissional, sempre utilizei de recursos de uma administração participativa (GC-06).

(...) como profissional formado em Administração, sempre tive um modelo específico de gerenciamento, o qual indica que, qualquer liderança só poderá ter sucesso no seu gerenciamento se priorizar o acompanhamento dos seus subordinados (ES-05).

(...) ao distribuir uma tarefa, explico o porquê e para que a razão de se elaborar tal tarefa. Procuro integrar o servidor no contexto de cada situação (CS-18).

5.5 Aspectos do comportamento humano no ambiente de trabalho.

Para trabalhar esta categoria, que objetivou conhecer possíveis alterações no comportamento dos seus funcionários, sentidos por ocasião da implantação do sistema de ADP, como: diálogo chefe-subordinado, motivação e desempenho, foi solicitado aos pesquisados o seguinte: “Comente em que aspectos o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional alterou, ou não, fatores relacionados ao ambiente de trabalho com os seus funcionários, como: motivação, desempenho e relacionamento chefe-subordinado”.

Num segundo momento, visando aprofundar o conhecimento sobre este tópico, os pesquisados foram abordados com a seguinte questão: “Fale-me quais as mudanças sentidas com o ADP no comportamento de seus funcionários, em relação à diálogo e motivação”.

Os relatos obtidos em ambas as abordagens, demonstraram, em sua grande maioria, que a implantação do sistema em nada alterou a rotina de trabalho nos departamentos, seções e setores e, em alguns, casos até trouxe sobrecarga de trabalho e desconfianças.

Os motivos apontados basicamente são dois: o fato do sistema, talvez por ter caráter experimental, não ter sido levado adiante e ainda os resquícios das avaliações passadas, que sempre vinham à tona. Alguns dos relatos, descritos resumidamente:

(...) não houve alterações no ambiente de trabalho, pois não se concluiu nada (DT-11).

(...) enquanto durou a tentativa de implantação, as alterações sentidas foram a sobrecarga de trabalho e a ansiedade do pessoal técnico-administrativo decorrente de experiências negativas anteriores (SC-16).

(...) este sistema foi implantado em um momento não muito propício (logo após duas frustrantes avaliações de desempenho) e com isso gerou muita desconfiança sobre a implantação deste (CS-09).

Um dos gerentes relatou que não chegou a enfrentar problemas com os funcionários relacionados à desmotivação ou mal desempenho, talvez por possuir um estilo de administrar democrático:

(...) não enfrentamos junto aos funcionários administrativos e técnicos, seja falta de motivação, desempenho aquém do esperado ou problemas pontuais de relacionamento difíceis de resolver. Isto se deve, cremos, à nossa maneira particular de exercer a função (SC-16).

A dificuldade na completa implantação do sistema no *Campus* pesquisado, também apareceu como um dificultador para se avaliar os aspectos comportamentais do sistema, conforme demonstra o relato abaixo:

(...) como na FCL/Assis não houve uma conclusão efetiva, é difícil comentar esses aspectos, no treinamento deu para perceber que a tendência, com a prática do ADP, é que haja sempre motivação no ambiente de trabalho (CS-18).

O relato de um dos gerentes, bastante crítico, levantou a ocorrência de problemas no relacionamento entre chefes e subordinados com a implantação do ADP:

(...) o ADP criou expectativas, sonhos e creio, deteriorou o inter--relacionamento entre chefia e subordinado (ES-05).

A resistência às mudanças e o medo de alguns chefes em perder espaço e até mesmo o cargo, também aparecem como dificultadores na mudança de comportamento para alguns dos pesquisados:

(...) muito pouco se acrescentou nessa área, as pessoas tendem a mostrar-se resistente a mudanças e o ADP caminhou a passos lentos (CS-04).

(...) eu acho que para o ADP funcionar você tem que mudar a mentalidade de muito chefe, porque tem aquele chefe que tem medo de perder o lugar dele, a maioria, e aí ele não quer passar nada para o funcionário, ele praticamente não quer que o funcionário cresça, porque crescendo ele vai “dar sombra” (...) eu acho que não podemos ser assim, devemos querer para os outros o que queremos para nós (CS-09).

Para outros, a filosofia do sistema de ADP já era praticada no seu modo de gerenciar e como o relacionamento chefe-subordinado era bom, praticamente não sentiram mudanças:

(...) eu como chefe nunca tive problema de relacionamento. A gente sempre conversou (CS-15).

(...) não senti mudanças, porque o nosso sistema de trabalho era parecido com o que se estava querendo implantar. Trabalho com eles (os funcionários) de uma maneira muito democrática (ES-17).

(...) a minha forma de administrar sempre foi participativa, sempre trocamos idéias para poder estar inovando. Eu já tinha prática semelhante à que se propunha o ADP, mas não sistematizada e, sim informal. Enquanto mudança, sinceramente, eu não vi ou vi muito pouco, talvez tenha tornado as pessoas mais observadoras e perceptivas (GC-06).

(...) na época eu tinha um bom relacionamento com as pessoas que trabalhavam na seção, a gente conversava muito sobre o trabalho. Não senti nenhuma mudança, porque a gente não chegou a aplicar todos os passos do ADP (DT-11).

(...) a motivação e o diálogo continuaram, mas acho que tinha a ver com o meu modo de trabalhar (SC-16).

Um pesquisado, entretanto, aponta para o surgimento de problemas de relacionamento com a implantação do sistema de ADP, embora pareça ser um fato isolado, pois ocorreu com uma única funcionária, conforme relata:

(...) não senti mudanças no comportamento, ao contrário, nesse período de implantação do ADP, tive problemas graves na seção em relação à uma determinada funcionária que era bastante resistente a mudanças e acabou saindo da seção, mas no geral somos uma equipe de onze funcionários, estamos juntos há uns dezesseis anos e é tranqüila, jogamos limpo e transparente (CS-04).

Por outro lado, alguns relatos afirmam que existiram bastante casos positivos de mudança de comportamento e que foram obtidos com o ADP, conforme o que segue:

(...) houveram muitos casos positivos de mudança de comportamento relatados durante o treinamento, onde dificuldades de relacionamentos entre funcionários foram resolvidos com o ADP (...) Um aspecto positivo, baseado nos relatos que os gerentes nos apresentavam por ocasião dos treinamentos, foi a melhora do relacionamento interpessoal (AT-19).

(...) eu acho que muitos dos problemas que nós passamos em termos de relacionamento chefia-funcionário, não estaria acontecendo se o ADP tivesse continuado (...) Hoje, existem problemas que poderiam ser perfeitamente sanados dentro do espírito do ADP (...) esses diálogos evitavam tanta confusão entre os funcionários e entre funcionários e chefes e mesmo com os alunos (...) O sistema era uma coisa muito mais humana em termos de relacionamento pessoal (CD-08).

Um relato, entretanto, também atribui ao sistema de ADP a piora no relacionamento chefe-subordinado, conforme descreve-se abaixo:

(...) eu acho que na minha área houve mudança para pior, pois a imagem do acompanhamento era de cobrança mais intensa e o grupo rejeitava, pois sabiam que no final cairia na avaliação (ES-05).

5.6 Oportunidades de desenvolvimento profissional antes e depois do ADP

Neste tópico, procuramos conhecer junto aos pesquisados, se houve diferença antes e depois da implantação do sistema de ADP, relacionada à oportunidades de desenvolvimento profissional, no que se refere à carreira, crescimento pessoal e capacitação.

Para a obtenção dos relatos deste tópico duas questões sobre o tema, foram apresentadas aos pesquisados: a primeira solicitava: “Compare e comente as possibilidades de desenvolvimento profissional antes e depois do sistema de ADP” e a segunda indagava: “Com base na sua percepção, em que aspectos o sistema de ADP possibilita, ou não, melhores condições de desenvolvimento profissional aos funcionários?”.

Revelou-se, de uma maneira geral, que não houve qualquer alteração em relação às possibilidades de desenvolvimento profissional, após a implantação do

sistema de ADP, pois considerando a resistência na sua implantação e a falta de envolvimento e conscientização, pouco ou quase nada se conseguiu em termos práticos, conforme o que se demonstra:

(...) as possibilidades de desenvolvimento profissional não se alteraram pois houve uma resistência bastante acentuada para a aplicação do sistema (CS-09).

(...) não percebi mudança alguma (CD-02).

(...) a implantação do ADP frustrou, consideravelmente, a idéia de valor que eu tinha sobre o projeto (...) não observei nenhum resultado prático (CS-04).

Alguns relatos levantaram a hipótese de que, como a implantação era em caráter piloto, portanto sem nenhum reflexo concreto em termos de carreira ou salário, pode ter comprometido sua eficácia, conforme afirmam os depoimentos abaixo:

(...) o sistema era interessante (...) mas a partir do momento que o pessoal subordinado percebeu que o sistema não teria nada a ver com a avaliação em termos de salário, foi um desinteresse total (DT-11).

(...) antes do ADP, a chefia criava através de iniciativa, planejamento, organização, modelo específico de comando, após a implantação criou--se uma expectativa de melhoria (salarial) que a chefia não tinha nenhuma influência para proporcioná-la (ES-05).

Outros, entretanto, ao contrário, demonstraram aspectos positivos surgidos após a implantação do sistema de ADP, conforme depoimentos abaixo, porém ressaltando a resistência e a falta de envolvimento que existiu:

(...) o ADP serviu para ajudar o pessoal a repensar sua função e seu papel profissional (...) existia um clima de resistência e descrédito ao ADP, dada a associação feita com o plano de carreira (GC-06).

(...) antes, nenhuma possibilidade (...) o processo era frio, sem envoltimentos e comprometimentos profissionais. Depois, existia possibilidades. O ADP é um processo que gera o desenvolvimento, desde que sua implantação seja efetiva e assumida desde o diretor geral até o servidor de base (...) o processo leva uma instituição a

resultados positivos, tanto nos objetivos-fins como na realização do ser humano como profissional (CS-18).

Quanto à segunda questão apresentada, alguns relatos, como os abaixo apresentados, foram bastante críticos em relação a como o sistema foi implantado, sem um envolvimento geral e imposto à comunidade de funcionários:

(...) esse projeto ficou a desejar tendo em vista, talvez, a falta de consciência das pessoas quanto ao papel profissional desempenhado (CS-04).

(...) para que o sistema desse certo, teria que haver uma ampla conscientização do que realmente seria oferecido e o que se pediria de retorno a esses funcionários (CS-09).

(...) o sistema teria condições de desenvolvimento profissional se todos acreditassem e se empenhassem em levá-lo a sério, mas no decorrer da implantação, começou haver um grande desinteresse, inclusive por parte das chefias (DT-11).

(...) acredito que não pode dar certo aquilo que é resolvido de “cima para baixo” e sem levar em conta as características próprias de cada órgão da universidade (...) Muito do que estava previsto, tinha que ser adaptado em função de especificidades (...) isto levou a um dispêndio excessivo de tempo, o que acabou por tornar inviável a implantação do sistema de ADP (SC-16).

Entretanto, novamente, alguns relatos apresentam percepções positivas em relação às condições de desenvolvimento profissional, proporcionadas pelo sistema de ADP, como os abaixo:

(...) possibilita no sentido de detectar em que o funcionário está tendo dificuldade, por que a realização de suas atribuições está precária ou o inverso: detectar seus conhecimentos e habilidades (GC-03).

(...) acredito que na condição de instituição pública, deveria haver maior comprometimento com a atuação profissional (GC-06).

(...) o ADP pode eliminar imperfeições (...) havendo o acompanhamento, o diálogo e a análise, tanto a valorização aparece

como as deficiências. Quando o resultado obtido não é o esperado o correto e o ideal é procurar, em conjunto, superior imediato e servidor, sanar a causa negativa e alterar o resultado de negativo para positivo (CS-18).

5.7 Resultados do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional

Neste tópico procuramos conhecer junto aos pesquisados, as opiniões sobre esta questão polêmica: vincular ou não os resultados do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional a um plano de carreira, de forma que seus resultados sejam, ou não, traduzidos em avaliações de desempenho e conseqüentemente em evoluções na carreira.

Para a obtenção dos relatos referente à este tópico, formulamos a seguinte questão nas entrevistas: “Fale-me se os resultados do ADP deveriam ser utilizados no Plano de Carreira”.

Muito embora a grande maioria dos autores pesquisados, dentre eles Grillo (1981) Kohn (1995) e Bergamini (1995) sejam de opinião que a vinculação exclusiva dos resultados das avaliações de desempenho a planos de carreira, ainda muito utilizada nas organizações, seja bastante questionada - pois para os autores os aspectos motivacionais estão intrinsecamente ligados ao trabalho em si - a maioria dos pesquisados foi de opinião de que o sistema de ADP deve estar vinculado ao plano de carreira dos servidores da UNESP.

Os relatos transcritos resumidamente abaixo, deixam bastante claro essas opiniões:

(...) deve, porque o estímulo financeiro é o que mais faz a pessoa crescer profissionalmente (...) não adianta falar que tem outras coisas, eu acho que o estímulo financeiro é o maior de todos, é uma compensação por aquilo que ele faz (...) um exemplo é o uso computador, aquela pessoa que se interessou, aprendeu e está

fazendo, ganha a mesma coisa, ou talvez até menos do que aqueles que não se interessaram (...) Assim, se tivesse estímulo financeiro outras pessoas também se interessariam (ES-12).

(...) acho que, infelizmente, o estímulo ainda é a remuneração (...) aqueles que trabalham realmente, perguntavam: “Será que nós vamos ser diferenciados com o ADP?” (...) tem que valorizar aquele funcionário que realmente trabalha e é dessa forma, queira ou não queira, não é só com elogios, acho que tem que ter alguma vantagem a mais (CS-15).

(...) eu acho que tem que ser vinculado à carreira, porque é uma motivação (...) eu acho que tem que dar alguma coisa em troca para o funcionário (...) quando você mexe com animais, para motivar rato por exemplo, para condicionar ele, você tem que dar algo em troca para ele fazer o que você quer e o funcionário, hoje, está desse jeito, se você não der algo em troca para ele, ele não faz o que você quer (...) não sei de que jeito, mas tem que dar algum incentivo ao funcionário (...) o funcionário excelente não pode ter o mesmo valor daquele que não faz nada (...) tem que haver uma avaliação acompanhada para você dar incentivos para o funcionário, mas não incentivo de bater nas costas e dizer: “Olha, você é um ótimo funcionário, parabéns”. Ele vai falar: “Isso não enche a barriga do meu filho” (...) Dou um exemplo de um funcionário que toma conta da parte elétrica; ele faz uma economia monstruosa para a universidade e ninguém dá nada para ele, vai chegar um dia que ele vai desmotivar (...) infelizmente hoje é assim (...) se a gente não valorizar o que a gente faz, ninguém vai valorizar (ES-17).

(...) eu acho que deve estar vinculado à carreira, porque isso é motivação (...) o ideal não seria, mas hoje em dia é difícil isso, as pessoas do jeito que estão em termos de salário (...) tudo é financeiro, senão eles nem se interessam (DT-11).

Relatos bastante eloqüentes, como os acima, nos fazem concluir que dada as duas últimas experiências com avaliação de desempenho na universidade, já relatadas

nesta pesquisa e que não consideravam aspectos intrínsecos ao trabalho, mas, sim, os extrínsecos, podem ter formado uma cultura sobre esta questão, aliado ainda ao fato de que, no momento da pesquisa, a situação salarial dos trabalhadores das universidades públicas paulistas estava bastante defasada.

Outros relatos, entretanto, menos eloqüentes, porém da mesma opinião, acreditam na utilização do sistema de ADP, como um mecanismo concreto para se mensurar o desempenho e conseqüentemente utilizá-lo na carreira:

(...) o ADP deveria ser aplicado por todas as pessoas em qualquer setor da sua vida, porque ele ajuda no crescimento pessoal (...) considerando que o plano de carreira ainda é meio confuso para a comunidade: onde podemos chegar e o que a UNESP espera de nós, eu acredito que seria interessante ser atrelado à carreira, pois a pessoa irá crescer pessoalmente e poderá ver um resultado financeiro (AT-19).

(...) se bem gerenciado, ele deve estar vinculado à carreira (...) dentro de uma equipe, os melhores funcionários ao final de um período terão uma avaliação correta, sincera e real dele como profissional e se isso um dia puder representar dinheiro para eles, isso servirá de exemplo para os outros, que são relapsos e não trabalham, repensem o “por que não vou melhorar aqui dentro”. Por isso, o ADP deve ser modelo para implantar no plano de carreira, assim o bom funcionário vai ser recompensado pelo trabalho dele e os outros poderão melhorar o seu desempenho (ES-05).

(...) eu acredito que deve ser utilizado, pois é uma maneira de você colocar no papel, concretamente, aquilo que se planeja executar, o acompanhamento e os resultados (...) não que isso só seja motivador, acho que motivação também está ligado ao serviço que se está executando, se está contente com aquilo que faz (...) apesar de muito burocrático, na época houvera muitas reclamações, é melhor do que não acompanhar (GC-03).

(...) é uma pergunta que eu fiz na primeira parte do treinamento (...) não tem sentido um sistema desse se não tiver ligado ao plano de carreira, já que estava se falando em desenvolvimento de pessoal,

porque se não só iam pensar em avaliação mesmo e foi o que aconteceu e o plano de carreira não foi implantado até hoje (SC-16).

Um deles aponta para uma certa dúvida, no início, pois acreditava-se que o sistema de ADP deveria objetivar somente o desenvolvimento profissional, sem qualquer vínculo à carreira, porém, dada a cultura organizacional vigente na universidade, mudou-se de opinião, pois se assim fosse, acredita-se que os funcionários não dariam importância e valor ao ADP e, embora a vinculação à carreira trouxesse aspectos negativos como o esquecimento do crescimento profissional, a cultura vigente não permitiria essa inovação:

(...) por Assis ser um projeto-piloto, eu era totalmente favorável a estar ligado só ao desenvolvimento, porque temo que as pessoas, com a vinculação, não vão dar o devido valor, vai ficar um pouco desvirtuado (...) o crescimento pessoal e profissional do servidor vai ficar um pouco de lado, pois no final ele sabe que poderá ter um grau a mais, mudar de nível, pois isso significa dinheiro (...) eu sei que hoje nós estamos numa situação em que o dinheiro no bolso é fundamental, mas as pessoas esquecem que têm esse outro lado que deve ser aprimorado e que é mais importante e até a realização pessoal, você se sentir bem no ambiente de trabalho, a valorização, o reconhecimento e a participação (...) eu temo que o chefe não vá fazer o acompanhamento, sentando com o servidor, no sentido de melhorar os lados pessoal e profissional (...) mas eu vejo também que precisa de alguma coisa concreta para o ADP ir para a frente (...) Em Assis, quando terminou o período do ADP, nós fizemos uma avaliação junto aos gerentes e concluímos que faltou alguma coisa para o ADP dar certo, e era, na opinião geral, o retorno financeiro (...) Mas para mim ainda o mais importante de tudo é o elemento humano e o crescimento dele (CS-18).

Dois relatos, entretanto, diferem do restante quando afirmam que o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional não deve estar vinculado ao Plano de Carreira, conforme demonstram abaixo:

(...) para mim são coisas distintas: ADP é investir no funcionário, plano de carreira para mim é outra coisa, seja títulos, incentivos de estudo ou algumas outras coisas assim, uma qualificação técnica (...) mas eu tenho uma dificuldade de estar entendendo essa parte de evolução (...) eu prefiro pensar no ADP, separado do plano de carreira. Isso confunde o servidor, cria expectativas e se depois não corresponde, é frustrante (...) A universidade por ser diferenciada dos demais serviços públicos, tem que ter por meta a qualificação do pessoal, um estímulo, outra visão de serviço (...) A gente está num centro cultural e tratamos com um pessoal mais seletivo, é a realidade e tem servidor que não sabe falar, se apresentar, com concepções de mundo e de vida arcaicas demais (CS-04).

(...) eu acho que antes disso, a gente precisaria trabalhar mudança de mentalidade, a nossa mentalidade aqui, ainda é aquela arcaica de funcionalismo público retrógrado, acho que temos muito a avançar nesse sentido (...) acho que precisamos evoluir enquanto ser pessoa, ser profissional, ser coletivo, ser cidadão, porque é isso que está faltando para nós, para aí estarmos entrando num esquema de avaliação (...) nesse momento eu acho que o chefe vai sofrer “pra caramba” (...) não é só chefe, não, é nós funcionários como um todo, não estamos maduros para assumir o trabalho como ele deve ser assumido (...) o trabalho tem que estar vinculado com a minha vida, ele não pode estar desvinculado e eu vejo as pessoas no trabalho muito desvinculado, é “uma obrigação que eu tenho que fazer”, e uma obrigação que me traz um benefício que é o dinheiro. Eu não vejo por aí só (...) eu acho que o trabalho é uma parte muito forte da vida da gente, porque além do salário, ele traz a realização pessoal, a satisfação, então eu acho que é nesse nível que a gente teria que estar mais preparado, para trabalhar com satisfação, com prazer, buscando a realização no trabalho (...) Tem pessoas que trabalham como se o trabalho fosse uma penúria, se arrastam no trabalho, eu não vejo por aí, o trabalho também tem que ser uma fonte de prazer (...) Do jeito que eu conheci o ADP, ele não contribui para isso, ele vem mais como fiscalizador do que motivador (...) ele tem mais um caráter de

fiscalizar, de punir aquele que não está dando conta (...) posso estar enganada, mas é isso que ele me passa (...) Há necessidade de se fazer um trabalho de conscientização e valorização pessoal, de forma que o ser humano se sinta importante na construção da universidade(GC-06).

O relato acima é bastante marcante, pois além de ver a necessidade de uma mudança cultural na universidade, define o trabalho como parte do processo de socialização do indivíduo, acreditando no sistema de ADP desvinculado da carreira como única forma de se promover o desenvolvimento profissional.

5.8 Impressões Gerais sobre o Sistema de ADP

Através desta categoria, procuramos conhecer, de forma geral, as opiniões dos pesquisados sobre a experiência piloto de implantação do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, levada a efeito no *Campus* universitário de Assis, da UNESP.

Os relatos foram obtidos em dois momentos distintos. Primeiramente, através de questionário. Os pesquisados responderam a seguinte questão: “Como integrante do nível gerencial da UNESP, qual a sua opinião sobre o Sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional?”

Considerando que esta categoria procurava sistematizar os relatos de questões específicas feitas anteriormente e que, a formulação da questão também visava responder diretamente à pergunta de pesquisa, optamos pela utilização de duas técnicas de coleta de conteúdos: questionários e entrevistas.

De uma maneira geral, a maioria demonstrou que os gerentes têm uma percepção bastante positiva acerca do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional - ADP, implantado em caráter piloto no *Campus* de Assis, da UNESP.

Quase todos apresentam alguma sugestão no que tange a estratégias de implantação de um sistema deste tipo, bem como as dificuldades, quando se trata de mudanças organizacionais, conforme demonstram os relatos abaixo:

(...) altamente positivo. Através do sistema é possível notar deficiências e necessidades para mudanças de comportamento, bem como em relação a equipamentos, materiais e treinamentos (...) Também se reconhece através desse sistema, as qualidades do servidor (CS-18).

(...) o projeto é interessante. Careceu talvez de infra-estrutura administrativa. A acomodação, o desinteresse, a não associação do mesmo a um plano de carreira, talvez tenha sido alguns dos fatores que colaboraram para o não prosseguimento do mesmo. (...) Não questiono a organização do projeto em si, mas sim, a própria resistência ou descrédito que as pessoas têm quando envolve mudanças (CS-04).

(...) visto pela teoria, o sistema é bastante interessante (...) teria que haver uma ampla mudança em toda a consciência dos funcionários, o que é muito difícil face às desconfianças causadas pelos planos anteriores (CS-09).

(...) interessante no papel, porém fora da realidade vivenciada em cada órgão da universidade, ou seja, deveria se adaptar à realidade de cada área (SC-16).

Alguns deles consideram o sistema interessante, desde que vinculado ao plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, o que não ocorreu no presente objeto de estudo, conforme relatam os gerentes:

(...) este sistema seria interessante se, juntos, tivéssemos uma avaliação salarial para poder dar incentivo aos subordinados, trazendo confiança nas chefias, para poder sentar e conversar sobre todos os problemas (DT-11).

(...) não tem como não vincular o ADP a salário, pois hoje motivação está relacionada a salários (ES-05).

Outro gerente aponta para a falta de envolvimento dos níveis superiores que pode ter comprometido a implantação do sistema:

(...) primeiramente deveria haver um comprometimento das instâncias superiores com o sistema: reitor e diretor de unidade. Implantar como uma ferramenta de avaliação do trabalho, tanto para chefias como para subordinados, definindo diretrizes de como crescer profissionalmente (GC-03).

Um outro gerente, apesar de achar válido a tentativa de implantação do sistema, acredita que primeiramente deveria ser feito um trabalho básico de conscientização:

(...) sendo o primeiro instrumento utilizado para desenvolvimento profissional, acredito vir a colaborar, mas acho que deveria haver antes, um trabalho de formação do papel profissional, crescimento pessoal e relacionamento interpessoal (GC-06).

Alguns gerentes, entretanto, foram críticos e céticos em relação ao sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, como demonstram:

(...) houve má vontade geral, tanto dos chefes como dos funcionários. Além disso, foi muito grande o espaço de tempo entre as reuniões realizadas (CD-02).

(...) burocrático, aquém da expectativa. Hoje, no *Campus* de Assis, talvez 2% das chefias possam estar cumprindo o ADP e 98% provavelmente já se esqueceu e nem quer saber do mesmo (ES-05).

(...) a implantação do ADP na administração pública fica difícil, em virtude da morosidade que existe na mesma, também por não ter um plano de carreira adequado e a falta de recursos para treinamentos, desta maneira não vejo com bons olhos o ADP dentro da universidade, não acredito muito no mesmo (CS-13).

Num segundo momento, utilizando a entrevista como técnica de coleta de conteúdos, formulamos aos pesquisados a seguinte questão: “De um modo geral, quais as suas impressões sobre o ADP”.

De maneira geral, com raras exceções, os gerentes entenderam o propósito do sistema e o viram com bons olhos, considerando-o um mecanismo de gerenciamento de recursos humanos muito interessante.

Entretanto, os relatos demonstraram também que a implantação do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional no *Campus* de Assis da UNESP, como projeto-piloto, teve seus pontos positivos e negativos, tendo estes últimos sido apresentados por uma série de dificuldades, o que acabou por inviabilizar sua conclusão conforme se planejava.

Essas dificuldades apontadas nos relatos dos gerentes, vão desde a falta de acompanhamento externo, mesmo em nível de supervisão ou cobrança, como citam alguns, até as resistências às mudanças originadas pela cultura organizacional vigente, que precisam ser mudadas, conforme apontam alguns relatos:

(...) eu acredito muito no ADP, é uma necessidade da universidade, temos que mudar nossa postura (...) se não mudarmos essa postura pode ser um fracasso e eu acho que o ADP pode ajudar nisso, se aplicado de forma séria e com toda a atenção necessária (...) o ADP precisa de respaldo para sua implantação em todos os sentidos: financeiro, profissional, do contrário fracassa (CS-18).

(...) acho o ADP válido, tem que ter alguma coisa que incentive a melhora de qualidade dos serviços, veja, por exemplo, as empresas privadas (...) não é porque é serviço público que é mal visto, ainda que não precisa (...) o estado é muito “mãe” (...) não estamos aqui só para ganhar, tem que se exigir alguma coisa (CS-15).

(...) eu acho um mecanismo interessante, desde que se tenha algo em troca e que tenha continuidade e acompanhamento, se não a coisa pára (ES-17).

(...) foi uma tentativa válida da CRH na época. Lamento não ter dado continuidade, pois acredito muito no ser humano e no investimento que deve ser feito nele (...) mas carrego um forte descrédito (...) vejo como grande dificuldade a mentalidade de funcionário público diferente de uma empresa privada, onde as concepções de trabalho são diferentes (...) antes de implantar um sistema como esse devia-se

treinar bem os chefes, pois estes são uma espécie de “recheio de sanduíche”, tem atender tanto a base quanto os níveis superiores (CS-04).

(...) eu acho o ADP interessante para o crescimento de todos: chefias e subordinados, leva a um melhor entrosamento (...) mas está tudo tão difícil, não se tem motivação para nada (...) faltou interesse das pessoas, envolvimento e resposta, pois em termos de orientação foi bem orientado (DT-11).

(...) na época, o *Campus* tinha problemas de conflitos e relacionamentos entre chefias e funcionários (...) foi positivo, muitas seções puderam aprender, aplicar e resolver alguns conflitos (...) No nosso caso ele ficou estanque, ele parou e tinha que continuar (...) As resistências contribuíram para isso (AT-19).

(...) houve muita resistência tanto das chefias como dos funcionários do *Campus*, que alegaram falta de tempo, excesso de serviço, os treinamento não deram conta de mudar isso (...) todos reclamavam do excesso de burocracia do sistema, mas na minha opinião, se as pessoas tivessem assimilado os objetivos do sistema, não teria dificuldade em preencher as planilhas (...) O Grupo de Treinamento se manteve à disposição para esclarecimentos, inclusive com plantões de atendimento, mas a procura foi mínima (SC-20).

(...) foi uma experiência diferente, muito motivante (...) o projeto, me parece, pretendia descaracterizar o funcionário público como aquele que a gente tem no imaginário: o indivíduo que chega, bota o paletó na cadeira, vai tomar café e não volta mais (...) não é só parte do imaginário não, ele existe de fato e não está absolutamente envolvido com as questões (...) a questão da estabilidade faz com que esse tipo de funcionário se sinta protegido (...) As funcionárias do departamento receberam de muito bom grado o trabalho, pois acabaria com as experiências anteriores de avaliação que foram negativas (...) No departamento os funcionários preferiam ser avaliados por este sistema e não pelo anterior que premiava “papéis” (CD-08).

Embora a grande maioria dos pesquisados tenham uma visão bastante positiva sobre o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, ficou claro, a carência de um acompanhamento externo, de forma que o sistema tivesse uma manutenção constante, bem como a excessiva burocracia que o cercava, e que prejudicou também sua continuidade, conforme apontam abaixo:

(...) recentemente tivemos um seminário aqui, em Assis, com um consultor de RH de uma grande empresa e quase tudo o que ele falou, lembrava o ADP em termos de desenvolvimento profissional, mas não tinha toda a burocracia do nosso sistema, era uma coisa mais prática (...) acho o ADP válido, mas operacionalizado de forma mais simples, sem tanta burocracia, pois era um calhamaço de papéis para preencher que nem se tinha tempo para preencher tudo aquilo (ES-12).

(...) o ADP precisa de uma equipe à disposição para ir treinando constantemente novas chefias, novos encarregados, novos diretores e novos servidores para que não parem (...) Eu acreditei muito no ADP, me dediquei bastante e quando a gente não viu muita continuidade, acabei me frustrando um pouco (...) Havia muitas informações distorcidas que, em Assis, não deu certo, não é que não deu certo, não teve continuidade, é diferente (...) Um aspecto negativo foi a dificuldade de acompanhamento do CRH, devido à falta de recursos e à distância também (...) Achávamos que o ADP andasse sozinho (...) ele precisa de um acompanhamento efetivo e um gerenciamento de perto, talvez de um psicólogo, por ter mais habilidade em gerenciar conflitos e mudanças (AT-19).

(...) à medida que as cobranças não existem e existem, sim, muitas outras atividades a serem desempenhadas no departamento, o sistema acabou por cair num esquecimento (...) Em termos avaliativos eu acho isso lamentável (CD-08).

(...) apesar de muito burocrático e complexo, pois tinha muitos detalhes, o que atrapalhou bastante, é um sistema importante como um todo (...) Faltou um acompanhamento mais freqüente (...) faltou também criar-se hábitos e cultura sobre o ADP para ele não ser visto como uma obrigação (GC-03).

(...) eu vi com muito bons olhos o ADP, eu tenho a impressão que faltou um pouco de continuidade no treinamento e nos esclarecimentos, apesar da grande boa vontade do pessoal do CRH (...) Eu mesmo não me senti muito encorajado em implantar no departamento (...) Acho que também havia alguma resistência por parte de alguns funcionários (CD-01).

Um dos relatos aponta como dificuldade, o estabelecimento de um sistema padrão, aliada ao fato da excessiva burocracia que o envolvia, quando, sabe-se, que na universidade cada área tem sua peculiaridade:

(...) o ADP não previa as peculiaridades de cada área (...) Tínhamos que muitas vezes parar as atividades para descrevê-las, perdendo um tempo enorme e tendo um desgaste emocional muito grande (...) Havia muitas planilhas e até perfis defasados (...) Como se pode montar um único plano para toda a universidade, quando existem realidades bem diferentes (SC-16).

A falta de estrutura e a forma de implantação do sistema também foi criticada por um dos gerentes:

(...) acho que tinha que ter começado de baixo para cima (...) Esse ADP poderia até ser ideal, mas não vai funcionar nunca, enquanto não derem condições de infra-estrutura para se implantar algo assim (...) As intenções foram as melhores, mas as condições da universidade pública são diferentes de uma empresa privada (SC-16).

Alguns, entretanto, deixaram bem claro o ceticismo em relação à implantação de um sistema desse tipo numa organização pública, a qual, segundo eles, já possui uma cultura organizacional voltada para a estabilidade no emprego e não para o desenvolvimento profissional, conforme apontam esses relatos:

(...) na administração pública, sou bastante cético em termos de avaliação, ela é muito subjetiva, ainda mais quando se tem a estabilidade que acaba estimulando a acomodação (...) Eu fiz o treinamento e não apliquei, fui bem claro que era contra, porque achava que não tinha condições, os critérios eram vagos e bem

burocrático (...) Primeiro tem que se acabar com a idéia de que funcionário público é “vagabundo”, para isso precisa-se de uma área de RH capacitada para mudar essa cultura (...) Em concursos de admissão, os candidatos buscam na universidade a estabilidade e não a possibilidade de crescer profissionalmente (CS-13).

(...) acho que as pessoas não estão preparadas para um ADP (...) é uma coisa de funcionalismo público, quando entra já “veste a camisa”, não é como a iniciativa privada que se procura produzir, fazer tudo para a empresa melhorar, é uma questão de mentalidade do tipo “eu estou aqui para pôr o meu no bolso” (...) O ADP aqui dentro e na iniciativa privada são coisas diferentes (CS-09).

Alguns gerentes indicam uma preocupação com o excessivo poder que o chefe tem de avaliar seus subordinados no sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional:

(...) acho que o ADP dá muito poder aos chefes, alguém tem que avaliar isso (CS-13).

(...) acho que a avaliação através do ADP deveria também ser feita pelos colegas de trabalho, além do chefe e até mesmo uma auto-avaliação, pois ela leva à formação de uma consciência crítica (CD-01).

Um dos gerentes chama a atenção para se refletir quanto às finalidades que se pretende de um sistema como o ADP. Para ele ou tem-se o sistema desvinculado da carreira e objetivando-se assim o crescimento pessoal e profissional ou vinculado à carreira, desta maneira atuando como um mero sistema avaliativo do desempenho:

(...) o ADP como foi concebido não contribui para a motivação no trabalho, ele vem mais como fiscalizador do que como motivador (...) Ele tem um caráter mais de fiscalizar, de punir aquele que não está dando conta, posso estar enganada, mas é isso que ele me passa (...) Eu só acredito na motivação se realmente for feito um trabalho de valorização pessoal para o ser humano sentir que ele é importante na construção da universidade, como é nosso caso enquanto ser mesmo,

na família, estar bem com ele e nas relações diárias (...) eu não vejo a coisa desfacelada (...) se o plano não oferecer isso, para mim ele fica mais como fiscalizador do que motivador (...) cada um tinha que se sentir como parte de um processo e não como mera mão-de-obra (GC-06).

Capítulo VI

6 INTERPRETAÇÃO DOS CONTEÚDOS

Neste capítulo faremos uma análise das sínteses dos relatos obtidos durante a pesquisa, com base na fundamentação teórica e também nas fontes secundárias, citadas nos capítulos II e III.

A pesquisa qualitativa, na presente perspectiva, permite ao pesquisador uma importante interação com os participantes durante a fase da coleta dos conteúdos. Esta interação é muito rica para a fase da análise e interpretação dos conteúdos, pois permite uma visão mediadora do contexto que os pesquisados estão inseridos.

Por ser o pesquisador um servidor técnico-administrativo da universidade pesquisada e ter tido a oportunidade de atuar junto às comissões locais de avaliação, nas duas ocasiões em que aplicaram-se avaliações de desempenho para o plano de carreira, pôde entender com intensidade, cada palavra manifesta nos relatos, principalmente por ocasião das entrevistas, pois também vivencia a realidade das condições de desenvolvimento profissional oferecidas pela UNESP.

Nessa oportunidade, pudemos observar as angústias do nível gerencial da universidade, em termos de avaliação de desempenho ocorridas no passado, bem como as dificuldades causadas pelas resistências às mudanças, propostas por um novo mecanismo de desenvolvimento profissional, que a universidade se propôs a implantar e que ora pesquisamos.

A implantação de um plano de carreira específico e diferenciado dos demais segmentos do funcionalismo público estadual, pode ser entendida como uma preocupação de seus dirigentes, em tratar a universidade como organização diferenciada, o que vai ao encontro à opinião de alguns autores, dentre eles Grillo (1996) quando afirma: “geralmente, 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).

Foi através dos relatos escritos e orais, que pudemos observar, por um lado, opiniões pouco otimistas da existência de um clima propício para mudanças semelhantes às propostas, em se tratando de serviço público e, por outro, opiniões que demonstram a ansiedade em se mudar a concepção negativa que se possui de funcionário público, fazendo emergir na universidade uma organização diferenciada das demais.

De acordo com Simão (1989) os relatos representam as ações dos pesquisados, numa perspectiva fenomenológica, admitindo que a própria ação é contextual. Neste sentido, durante a segunda etapa da coleta de conteúdos - as entrevistas - observamos alguns aspectos que foram importantíssimos para o desenvolvimento da presente pesquisa e que foram ao encontro aos objetivos propostos no presente trabalho.

Verificou-se também que algumas unidades de análise estiveram presentes em várias categorias (ver capítulo V). Este fato deve-se a uma inter-relação natural entre as mesmas, parecendo repetitivos, mas na verdade, demonstrando a importância dos tópicos levantados no dia-a-dia do nível gerencial da universidade, em se tratando de desenvolvimento profissional.

De um modo geral, o grupo de pesquisados demonstrou, através dos relatos escritos e orais, uma certa homogeneidade de percepção sobre o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional - ADP, diferenciando apenas quanto a alguns aspectos menos importantes no contexto geral.

Destacou-se, enquanto percepção gerencial, a confiança que se tem no sistema, como um mecanismo que possibilita reais condições de crescimento profissional, através de um gerenciamento de recursos humanos baseado no acompanhamento e na ajuda, diferentemente dos tradicionais mecanismos que têm o caráter fiscalizador.

Neste sentido, Stoffel (1997) entende que é papel do gerente contemporâneo dar o devido suporte aos seus colaboradores, estabelecendo uma relação de ajuda e de desenvolvimento, pois só assim estará cumprindo uma de suas mais importantes atribuições, que é a de gerenciar pessoas e seu trabalho.

O autor faz uma comparação figurativa sobre esse sistema:

“Se num sentido figurado, a fase de planejamento for comparada ao cérebro - no que representa a capacidade racional - a fase de acompanhamento pode ser comparada ao coração, que bombeia o sangue que alimenta, oxigena e purifica cada parte do corpo, mantendo-o saudável” (p. 51).

Stoffel (1997) recomenda que o gerente deve tratar o desempenho de seus funcionários de forma a alimentá-los com os recursos necessários, sejam eles materiais, equipamentos ou informações, eliminando desta forma obstáculos, tornando assim o processo de acompanhamento mais importante do que o próprio resultado que se objetiva alcançar.

Entretanto, quando se discute sua vinculação à carreira, alguns relatos deixaram claro que o sistema perde um pouco o caráter de ajuda e, ao final, torna-se um mecanismo que fiscaliza, premia e pune o servidor, dependendo de seu comportamento durante o processo.

Outros relatos, porém, deixam claro a necessidade da vinculação do sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional à carreira, como um mecanismo motivacional, pois nos dias de hoje, os aspectos relacionados a recompensas financeiras são tão ou mais importantes quanto à busca de um melhor desenvolvimento profissional.

Correlacionando com a recente literatura sobre o assunto, encontramos opiniões divergentes entre alguns autores, o que traz à tona um antigo debate sobre a questão de se vincular ou não os resultados das avaliações de desempenho aos planos de carreira.

Stoffel (1997) alerta para o perigo em se utilizar os resultados das avaliações de desempenho nos planos de carreira, quando afirma que “Não poucas experiências mal sucedidas alertam para o cuidado no uso de resultados da avaliação do desempenho como subsídio para promoções salariais” (p. 68).

O autor afirma que esta é uma questão polêmica, pois de um lado, o atrelamento da questão salarial à avaliação do desempenho tem limitado outros

objetivos do sistema, mas por outro, pergunta: “Como recompensar a quem o merece sem considerar o desempenho?” (p. 68).

Outro aspecto negativo desse atrelamento apontado pelo autor, é o fato de que, quando se quer favorecer a coesão de equipes, fica difícil identificar, diferenciar e mesmo premiar o desempenho de forma individual.

Para o autor, deve-se considerar as diferentes realidades organizacionais, pois para algumas organizações é importante utilizar a avaliação de desempenho como forma de promoção salarial, mas para outras, os resultados dessas avaliações poderão ser vistos apenas como um dos parâmetros para concessão de promoções salariais.

Grillo (1996) quando apresenta o Ciclo Contínuo de Desenvolvimento de Pessoal - CCDP, como um modelo de gerenciamento de recursos humanos em universidades, propõe no aspecto carreira - um dos componentes do ciclo - que a trajetória desta “... deva se efetivar através do mérito, dando-se relevância aos títulos acadêmicos, ao aperfeiçoamento à atualização constantes e ao desempenho eficaz nas atividades docentes, técnicas e administrativas” (p. 27).

Neste sentido, cita o autor que intimamente ligado ao aspecto Carreira estão o Aperfeiçoamento e o Desempenho, também componentes do ciclo proposto, sendo a avaliação de desempenho um mecanismo a ser utilizado para a observação dos resultados do aperfeiçoamento e do comportamento das pessoas no trabalho, verificando-se, com isso, a eficiência dos programas de aperfeiçoamento e o potencial dos funcionários para galgarem novos cargos.

Destaca o autor ainda que, no caso das universidades, estas embora possuam condições adequadas para promover o aperfeiçoamento de seus docentes - técnicos e administradores - pois em seus quadros existem renomados especialistas - em geral não o fazem.

Os relatos, em sua maioria, também apontaram para a necessidade de um programa de treinamento dos servidores técnico-administrativos e das chefias, com o objetivo de torná-los mais preparados para uma nova realidade organizacional, bem como da formação do papel profissional e mesmo das relações interpessoais. Essa necessidade também foi detectada por Grillo (1996) em suas pesquisas quando afirma: “Uma deficiência também encontrada nas universidades diz respeito à preparação para

as chefias acadêmicas e administrativas, cujas funções exigem conhecimentos específicos de liderança e motivação, que nem sempre os ocupantes desses cargos possuem” (p. 29).

Também apontam os relatos para a existência de uma cultura negativa em termos da conhecida rotulação do funcionário público como sinônimo de acomodação. Esta constatação também se faz presente no trabalho de Búrigo (1997) que, estudando a qualidade de vida no trabalho dos servidores da Universidade Federal de Santa Catarina, destaca o que se constatou junto a uma parcela dos servidores técnico-administrativos, o grupo de apoio:

“Percebe-se uma acomodação, por um lado, dos servidores ao compactuarem com essa situação na qual se encontram confortáveis, de não cumprirem integralmente a jornada de trabalho e não terem um comprometimento efetivo com o trabalho e, por outro lado, dos dirigentes por se manifestarem cientes de tal situação, mas pouco fazerem para revertê-la ou auxiliar construtivamente esses servidores no que tange ao seu desenvolvimento pessoal e profissional” (p. 136).

A autora conclui que essa desmotivação é devido à limitada compreensão do significado do trabalho que esse grupo possui, ou seja, esses funcionários limitam-se a fazer o que lhes é determinado e que o processo de isonomia ocorrido na universidade pesquisada, no ano de 1987, foi um dos motivos que levaram a esse quadro de estagnação e acomodação, em termos de desenvolvimento profissional desses servidores.

Corroborando com Grillo (1996), Búrigo (1997) argumenta que a universidade muito pouco faz para que este descomprometimento com o trabalho deixe de persistir e que a capacitação profissional seja um dos principais meios para reverter essa situação e possibilitar reais condições de desenvolvimento pessoal e profissional.

Para Búrigo (1997) o conhecimento sobre o processo total do trabalho é de fundamental importância, para que o servidor sinta-se responsável pela atividade que desempenha e o seu papel no produto final, pois “este conhecimento possibilita uma

maior interação com o trabalho, não permitindo uma sub-utilização das potencialidades e talentos dos servidores” (p. 137).

No presente trabalho, esse quadro também ficou bastante evidente, pois segundo pudemos verificar, a primeira ação sugerida para se mudar esta situação foi a de se estabelecer um programa de capacitação profissional, que passe pela compreensão do significado do trabalho de cada um, na construção do produto final da organização, no caso da universidade: o ensino, a pesquisa e a extensão de serviços à comunidade.

Com isso, ficou evidente na presente pesquisa, uma preocupação do nível gerencial da universidade pesquisada, para a necessidade de mudança na cultura organizacional, de forma a criar uma consciência profissional autêntica, tendo nestas condições, a visão do ser humano na organização, enquanto parte de todo um processo e não como mera mão-de-obra.

Corroborando com Búrigo (1997) os relatos do presente trabalho nos fazem concluir pela existência de uma parcela de servidores técnico-administrativos descomprometidos com o trabalho, mas que ela, a universidade, também pouco faz para que isto não persista.

O sistema ora pesquisado pode contribuir para a criação desta consciência, pois se bem assimilado, possibilita primeiramente uma sensível melhora no diálogo entre chefe e subordinado, o que já é um grande passo no relacionamento interpessoal dentro do ambiente de trabalho.

Possibilita ainda o sistema, segundo os relatos, que se identifique tanto as deficiências, sejam elas materiais ou profissionais, quanto as qualidades; na primeira situação, corrigindo-as e criando condições de melhoria e na segunda, reconhecendo essas qualidades em termos de oportunidades profissionais, através de promoções via plano de carreira.

Os relatos também deixaram claro que a experiência do projeto-piloto de implantação do sistema, levada a efeito no *Campus* da cidade de Assis da UNESP, demonstrou que um mecanismo desse tipo só deve ser implantado se houver um envolvimento de todos os níveis de servidores, dos maiores aos menores escalões. Esse envolvimento deve ser visto como um comprometimento de todos. Para isso a assimilação se torna fundamental.

O nível gerencial da universidade deixou claro, que esse comprometimento deve ser paralelamente seguido de um acompanhamento externo, de algum órgão, comissão ou grupo de trabalho, até mesmo com o objetivo de se cobrar seu desenvolvimento e sua efetiva implementação, do contrário sua continuidade fica comprometida.

A percepção do nível gerencial da UNESP quanto ao sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional - ADP, implantado em caráter piloto no *Campus* de Assis, de acordo com as categorias pesquisadas no capítulo V e relatadas no capítulo VI, pode ser melhor visualizada através da síntese abaixo:

Categorias	Síntese dos relatos dos participantes
1. Objetivos do sistema de ADP	Sentiram-se bem esclarecidos dos objetivos do sistema e de como implantá-lo.
2. Implantação do sistema	A maioria não passou da Segunda, de três etapas previstas para seu desenvolvimento: planejamento, acompanhamento e avaliação
3. Desenvolvimento do sistema de ADP	Na prática, sentiram dificuldades relacionadas à burocracia do sistema, resistência por parte dos funcionários e chefias, em vista de planos anteriores, do não atrelamento à carreira e também da falta de envolvimento de todos.
4. Percepção do sistema de ADP no ambiente de trabalho	Em geral, não alterou as práticas dos gerentes de distribuir e orientar tarefas, pois alguns relataram que já atuavam dentro do espírito do ADP e outros não chegaram a implantar.

5. Aspectos do comportamento humano no ambiente de trabalho	O caráter experimental do sistema, o relacionamento com as experiências negativas anteriores e as resistências às mudanças impediram melhoras no diálogo, motivação e desempenho e em alguns casos, até pioraram.
6. Oportunidades de desenvolvimento profissional antes e depois do sistema ADP	Este aspecto ficou prejudicado, pois como o sistema era experimental e ainda considerando as resistências na implantação, não havia possibilidade concreta de desenvolvimento profissional, o que até frustrou os servidores.
7. Resultados do sistema de ADP	Os gerentes entendem que os resultados do sistema devem ser aplicados à carreira, até mesmo como fator motivacional e concreto para implantá-lo. Outros defendem a desvinculação, pois o trabalho deve ser visto como fonte de prazer, satisfação e realização pessoal e não como obrigação e desvinculado da vida. Para estes, a vinculação à carreira o torna como as avaliações tradicionais.

<p>8. Impressões gerais sobre o sistema de ADP</p>	<p>Os gerentes o vêem com bons olhos e como uma ferramenta para se mudar a concepção negativa que se tem do funcionário público, desde que haja envolvimento de todos os escalões da universidade, possibilitando condições reais e humanas de desenvolvimento profissional. Na percepção gerencial, para a experiência ora pesquisada, faltaram interesse e envolvimento de todos, além do que consideraram um sistema muito burocrático na sua operacionalização. As resistências às mudanças também foram bastante apontadas como dificultadores.</p>
--	--

Capítulo VII

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para apresentar as considerações finais do presente trabalho, retornaremos inicialmente à pergunta da pesquisa, bem como aos objetivos propostos, ambos descritos no capítulo I.

Em seguida, serão apresentadas à UNESP, a título de contribuição, algumas sugestões de ações, a fim de que se possa incrementar a implantação definitiva do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional nos demais *campi* da universidade.

Essa implantação, já aprovada pelo Conselho Universitário, será efetivada pela Coordenadoria de Recursos Humanos da universidade, no segundo semestre de 1999 e permitirá, um ano após, a utilização de seus resultados como subsídio ao novo Plano de Carreira dos servidores técnicos e administrativos da UNESP, nos institutos de Promoção, Progressão e Acesso. Por fim, serão relacionadas algumas sugestões para futuros estudos na área.

Além da contribuição prática, a presente pesquisa, enquanto linha de investigação científica, tem a finalidade de contribuir teoricamente para a discussão dos aspectos relacionados à necessidade da definição de mecanismos, que possibilitem reais condições de desenvolvimento profissional nas organizações universitárias, sejam elas públicas ou privadas.

Esses mecanismos, geralmente definidos como planos de carreira nas suas mais variadas formas de concepção, devem ser adequados à realidade de cada organização, como foi visto à luz da teoria e das experiências citadas neste trabalho, e ainda parte integrante de uma política ampla de recursos humanos, que prime pela busca constante do desenvolvimento profissional, como forma de se atingir tanto os objetivos individuais como os organizacionais.

Como descrito no capítulo II, Grillo (1987) vê como fundamental a necessidade de as organizações oferecerem reais possibilidades de progresso

profissional aos seus trabalhadores, pois, do contrário, as pessoas tornam-se desmotivadas e as conseqüências são desastrosas para elas e para as organizações.

Nessa mesma linha, vimos também no capítulo II que Búrigo (1997) atribui à insatisfação e à desmotivação no ambiente de trabalho, como aspectos ruins tanto para o trabalhador quanto para a organização, pois estes trabalhadores, dependendo de seu estado motivacional, podem impulsionar suas organizações como também desestabilizá-las.

Neste sentido, a universidade, por ser um modelo organizacional diferenciado dos demais, possui características e condições necessárias, para que se estabeleça uma política de recursos humanos adequada a ela, calcada na constante capacitação profissional, porém não antes de se criar uma cultura organizacional coerente com seu modelo, onde o significado do trabalho seja bem compreendido pelos seus servidores docentes e não docentes.

Em que pesem todos os estudos e opiniões sobre as dificuldades atuais relacionadas à questão do emprego, cabe às organizações, até mesmo por uma questão de sobrevivência, dada a realidade de um mundo globalizado, acompanharem as mudanças advindas desse novo paradigma organizacional, capacitando seus quadros, para estarem sempre em sintonia e na busca constante do desenvolvimento profissional, e sejam atingidos tanto os objetivos pessoais quanto os organizacionais.

Muito se tem criticado a universidade pública sobre seu papel na sociedade, entretanto ela ainda é a que oferece o ensino, a pesquisa e a extensão de serviços à comunidade, com uma qualidade invejável. Este reconhecimento pode ser um sinal de que seus recursos humanos ainda trabalham com seriedade. Mas até quando?. Pois sinais de descontentamento se tornam cada vez mais visíveis.

Estes sinais, geralmente representados externamente por greves e movimentos reivindicatórios, foram observados internamente na presente pesquisa, pelos relatos que sinalizaram a necessidade de se estabelecer uma política de recursos humanos condizente com a realidade da universidade e também, a mudança na cultura organizacional, de forma a descaracterizar seus quadros, como sendo os de servidores públicos tradicionalmente conhecidos pela maneira pejorativa como são vistos esta categoria de trabalhadores: tranquilos, seguros e acomodados.

O fenômeno ora estudado pode ser considerado uma inovação na política de recursos humanos da universidade pesquisada, pois, de sistemas de avaliações de desempenho tradicionais, por duas vezes experimentados, parte-se agora para uma nova filosofia - a do desenvolvimento profissional acompanhado.

De acordo com o que se pôde observar nos relatos registrados no capítulo V, o sistema estudado deve contribuir com o estabelecimento de uma nova política de recursos humanos na universidade, pois será a sua base e como tal, subsidiará o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos.

Também poderá o sistema, se bem assimilado e merecedor do envolvimento de todos os níveis hierárquicos da universidade, proporcionar condições para um trabalho mais participativo, envolvente e de qualidade, trazendo à tona o seu verdadeiro significado e ainda formando a base para uma mudança na cultura da organização, tão necessária e reclamada por todos.

Pode ser considerado, ainda, dentro de um novo modelo de desenvolvimento profissional, como uma inovação gerencial em nível de administração de recursos humanos em universidade pública, pois se propõe, por meio do planejamento, acompanhamento e avaliação, criar uma nova concepção no hábito de se distribuir e orientar tarefas, calcado no diálogo, na ajuda e na participação.

Esta iniciativa pode demonstrar uma tentativa de se sofisticar ações na gestão de pessoas, pois, de acordo com Chanlat (1993) a sofisticação na gestão ainda está mais presente nos ambientes organizacionais em ações concretas de negócios, o que pode nos levar a concluir pela presença de uma grande habilidade gerencial técnica, mas pela falta habilidade gerencial no aspecto comportamental nos ambientes organizacionais.

Assim, referindo-se especificamente à pergunta de pesquisa, bem como aos objetivos propostos, podemos considerar que, sob a percepção gerencial, a implantação do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, apresentou um conjunto de aspectos positivos e negativos, resumidos a seguir:

Aspectos Positivos:

Os gerentes acreditam muito no sistema de ADP como um mecanismo que, com base no acompanhamento do funcionário, possibilita detectar tanto qualidades como deficiências, permitindo, no caso destas últimas, corrigi-las, proporcionando capacitação adequada, criando desta forma reais possibilidades de desenvolvimento profissional e possibilitando também uma mudança de postura na concepção de servidor público.

É ainda na percepção gerencial, um mecanismo que tem como ponto alto a melhora no aspecto do diálogo entre chefe e subordinado, devendo trazer também a compensação financeira, como uma motivação extrínseca ainda muito esperada pelos servidores, sem desprezar a motivação intrínseca, representada pelo significado do trabalho, contemplada parcialmente pelo sistema.

Aspectos Negativos:

Os relatos que demonstraram descrédito com o sistema, apontaram o ambiente organizacional em que vive a universidade pública, como fora da realidade para a implantação de um mecanismo desse tipo, pois a burocracia e a sua morosidade conseqüente no trâmite de papéis e ações, características marcantes da administração pública, e ainda a falta de um plano de carreira adequado, inibem qualquer iniciativa nesse sentido.

Os relatos apontaram também, que a falta de envolvimento e comprometimento dos diversos escalões hierárquicos, das chefias e também dos funcionários, a excessiva burocracia do sistema proposto, aliados às duas experiências negativas de avaliação de desempenho anteriores e ainda o desatrelamento do sistema à carreira, criaram um clima de resistência e tornaram praticamente inviável sua completa implementação no *Campus* de Assis.

Assim, de acordo com os resultados obtidos na presente pesquisa, é possível recomendar, a título de contribuição, algumas ações à Universidade Estadual Paulista - UNESP, a fim de que se possa incrementar o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, que será implantado na universidade como um todo no segundo semestre de 1999. São elas:

- **envolvimento dos níveis de direção e gerência.** Fundamental na implementação do sistema, estes dois níveis hierárquicos da universidade, compostos desde os pró-reitores aos chefes de seção, devem merecer um treinamento adequado, de forma a entender a filosofia do sistema, enxergando-o como um mecanismo inovador e que possibilita, além de reais condições de desenvolvimento profissional, a busca contínua pela melhor qualidade dos serviços prestados na universidade e, principalmente, como uma ferramenta de mudança da cultura organizacional. Com isso, estará se formando os necessários agentes multiplicadores do processo. Deve-se ressaltar que cada membro do nível gerencial é também um gerente de recursos humanos e que ninguém melhor que ele para conhecer as necessidades e potencialidades de seu pessoal;
- **vinculação do sistema ADP ao plano de carreira.** Embora alguns relatos apontem para a desvinculação e a própria literatura a respeito demonstre que essa espécie de motivação não é duradoura, a pesquisa demonstrou que o fato de o sistema não estar vinculado à carreira, como foi o presente estudo de caso, trouxe desmotivação junto a uma parcela significativa de servidores, o que pode demonstrar a existência de uma cultura organizacional enraizada na dinâmica da reciprocidade;
- **diminuir os aspectos burocráticos do sistema de ADP.** Um dos pontos mais ressaltados nos relatos, foi o excessivo caráter burocrático da operacionalização do sistema, onde a quantidade e os itens dos formulários a serem preenchidos, exigiam um dispêndio de tempo muito grande por parte dos envolvidos, tornando-o, conforme apontado nos relatos, como “um serviço a mais”, o que além de desmotivar, em

alguns casos, o inviabilizou. Há que se considerar realmente que a própria administração pública já é burocrática por excelência;

- **estabelecer um mecanismo de acompanhamento externo.** Este aspecto do sistema foi também muito ressaltado. Faltou, segundo os relatos, um acompanhamento externo em nível de orientação e até mesmo de cobrança, fundamental para que o sistema caminhasse, o que levou na maioria dos casos a uma descontinuidade. Talvez fosse o caso da CRH ou as áreas de recursos humanos das unidades serem preparadas para esse tipo acompanhamento;
- **capacitação gerencial.** O papel do gerente não é só o de garantir a disponibilização de recursos técnicos para a execução das tarefas, mas também o de gerenciar a motivação de seus funcionários, facilitando o relacionamento entre eles e a organização, de forma a estimulá-los a usar sua energia e criatividade nas tarefas da organização. Os relatos demonstraram uma preocupação do próprio nível gerencial em não estar adequadamente preparado para essa tarefa. Isso demonstra a necessidade de um programa que os capacite a desenvolver a habilidade comportamental, a qual, conforme indica a literatura, não se aprende em nenhuma faculdade, apenas se desenvolve. Essa habilidade é essencial para o bom funcionamento do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional. Assim, sugere-se que antes de implantar definitivamente o sistema, se estabeleça um programa de capacitação gerencial, de forma a preparar o nível gerencial da universidade para a implantação do sistema e até mesmo, para uma nova realidade organizacional;
- **formação do papel profissional.** Um novo modelo organizacional que está surgindo, traz com ele a consciência do papel do ser humano na organização e o significado de seu trabalho na construção do produto final. Essa compreensão passa pela consideração do ser humano como parte de um processo e não como mera mão-de-obra, como foi ressaltado nos relatos. Neste sentido, a universidade, possuidora de todas as condições para isso, poderia idealizar para seus funcionários um

programa de formação do papel profissional no ambiente da universidade, de forma a desenvolver essa consciência ou mesmo criá-la. Este aspecto é também muito importante no contexto deste novo mecanismo de gerenciamento de recursos humanos, que será implantado definitivamente na universidade pesquisada.

Como um dos catalizadores, assim caracterizado pela literatura, o órgão de recursos humanos, no caso da universidade pesquisada, a Coordenadoria de Recursos Humanos da UNESP, tem um papel fundamental no processo de implantação do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional, pois é ela que o planeja e o executa.

É reconhecidamente um avanço, segundo constatou-se pelos relatos, a implantação de um sistema desse tipo, face ao que se tinha antes, em termos de desenvolvimento profissional na universidade pesquisada.

Porém, a distância física que separou o órgão central de Recursos Humanos e o *Campus* de Assis, bem como os aspectos financeiros e operacionais decorrentes, aliados a outros fatores já mencionados na presente pesquisa, como a falta de um acompanhamento, pode, segundo os relatos, ter comprometido o sucesso da implantação do sistema de ADP naquele *Campus*.

Considerando que em breve a Coordenadoria de Recursos Humanos estará implantando o sistema em todas as vinte e quatro unidades universitárias, espalhadas por quinze cidades no Estado de São Paulo, as dificuldades apontadas no presente estudo de caso, deverão, provavelmente, ser multiplicadas, pois tudo indica que as ações concretas para a implantação definitiva do sistema estarão acontecendo em sua grande parte nos mesmos padrões do projeto-piloto.

Assim, com base na presente pesquisa, seus resultados possibilitam apontar algumas ações e fatores, a fim de que o órgão de recursos humanos da universidade possa incrementar a implantação do sistema ora pesquisado. Trata-se de uma única sugestão aos dirigentes da universidade, já que as demais, apresentadas anteriormente, estão direta ou indiretamente relacionadas ao órgão central de Recursos Humanos da universidade.

Dada as características de tamanho e distância entre as unidades universitárias que a UNESP possui, já apresentadas no capítulo III e considerando a autonomia administrativa dessas unidades e principalmente, o redirecionamento na política de recursos humanos, que a universidade parece estar implantando com o sistema ADP e os mecanismos de evolução do novo plano de carreira dos servidores técnico-administrativos, recém aprovado, sugere-se:

- Transformação das atuais Seções de Administração de Recursos Humanos das unidades, que hoje possuem características cartoriais, em Seções de Administração e Desenvolvimento de Recursos Humanos, com estrutura e pessoal apropriado. Essa sugestão visa atender ao apontado nos relatos, que reclamam a falta de estrutura de apoio para a implantação de um sistema deste porte. Também, com isso, se estaria adequando as áreas locais de RH da UNESP a uma tendência das organizações.

Enquanto instituição pública estadual, a UNESP encontra vários entraves burocráticos, que, aliados à própria cultura de organização pública, podem, num primeiro momento, apresentar-se como um ambiente desmotivador e nada propício para a implementação de mudanças, conforme constatado pelos relatos.

Porém, um novo padrão organizacional impulsionado pela realidade de um mundo globalizado, onde só sobrevivem aqueles que são perceptíveis a mudanças e portanto, estão atentos às novas demandas de uma clientela cada vez mais exigente por produtos e serviços de boa qualidade, nos fazem refletir sobre nosso papel nos ambientes organizacionais.

O ambiente organizacional da universidade pública não está fora desse contexto. A cada dia aumentam as exigências e os questionamentos sobre ela, seja da comunidade que a mantém, clamando por mais e melhores serviços, seja dos organismos de governo que as fiscalizam e de uma certa maneira também as mantêm.

Neste contexto, não pode mais o ser humano ser considerado como mera mão-de-obra, que não pensa e apenas executa. Ele é, nesse ambiente, cada vez mais elemento fundamental, tanto na constituição e moldagem do processo de sua

socialização como partícipe na construção desse novo padrão organizacional que agora desenha.

É, portanto, investindo no ser humano, identificando suas necessidades e capacitando-o, para que em conjunto trace os objetivos e as metas de crescimento da sua organização, que estaremos somando forças e criando uma cultura organizacional propícia, na busca da melhoria contínua da qualidade dos serviços prestados.

Neste sentido, acreditamos que o sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional proposto pela universidade se bem assimilado e obtido o necessário envolvimento e comprometimento de todos, pode contribuir de maneira marcante, tanto no aspecto do significado do trabalho como na criação dessa nova cultura organizacional, condizente com o novo padrão emergente.

Para isso, serão necessárias algumas reflexões e ajustes no sistema proposto, conforme já apresentados no início do presente capítulo.

Acreditamos que os objetivos desta pesquisa não poderiam ser alcançados sem a utilização da metodologia qualitativa, que, possibilitando uma interação produtiva entre pesquisador e pesquisados, contribuiu sobremaneira para a construção do conhecimento a que o pesquisador se propôs.

Pelo fato de ser um estudo de caso, é comum ocorrerem algumas limitações, mas de acordo com Búrigo (1997) “sua representatividade pode ser consolidada no desenvolvimento de novas idéias e no desvelamento das mediações sob o ponto de vista de produção de novos conteúdos” (p. 153). Para tanto, sugerimos alguns temas para o desenvolvimento de futuros estudos na área:

- estender a aplicação da presente pesquisa, tanto sob a percepção gerencial quanto a dos servidores, após o período de dois anos da implantação definitiva do sistema de ADP, em todos os *campi* da universidade;
- estudar os aspectos motivacionais dos servidores, tão logo seja encerrada a primeira etapa da implantação do sistema e após a utilização de seus resultados no plano de carreira, visando confrontar, à luz da teoria, os aspectos práticos de se ter incentivos financeiros como elementos motivadores.

Muito embora os relatos apresentam uma tendência à vinculação do sistema de Acompanhamento e Desenvolvimento Profissional à remuneração e a UNESP assim o implantará definitivamente no segundo semestre de 1999, a literatura na qual o presente trabalho foi baseada é clara ao desaconselhar uma vinculação exclusiva entre sistemas avaliativos e remuneração, considerando este como um aspecto bastante polêmico. Dentre os autores que defendem esta tese, destacamos Grillo (1981), Kohn (1995) e Bergamini (1995).

Baseados em pesquisas, os autores são praticamente unânimes em afirmar que incentivos financeiros não são tão duradouros como parecem, embora a maioria das organizações ainda insistam em aplicá-los.

A propósito, embora não se tenham pesquisas sobre o assunto, a própria UNESP vivenciou por duas vezes sistemas avaliativos vinculados à remuneração e apesar de os incentivos terem permanecidos nos salários, a motivação, ao longo do tempo, parece ter desaparecido.

Neste sentido, por também ter vivenciado essas duas experiências como integrante das Comissões Locais de Avaliação na época, o pesquisador é de opinião que os resultados de um sistema como o ADP devem ser utilizados exclusivamente para os objetivos de desenvolvimento profissional, não os atrelando diretamente à remuneração.

Uma forma de contemplar esta questão seria a universidade pensar na possibilidade de utilizar os resultados do sistema de ADP apenas para um dos três institutos de evolução na carreira: o acesso.

Não menos importante, os aspectos salariais poderiam ser contemplados pelos outros dois institutos de evolução: a promoção e a progressão, mas através de uma política de recursos humanos específica e desatrelada do sistema de ADP.

Esta desvinculação, acredita o pesquisador, permitiria ao longo do tempo criar uma consciência e uma nova cultura organizacional, onde os objetivos individuais e organizacionais estivessem integrados.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, Judith A. O planejamento de pesquisas qualitativas em educação. **Cadernos de Pesquisa**. São Paulo: EDUSP, nº 77, p. 53-61, 1991.
- ÁVILA, Fernando Bastos. **Pequena enciclopédia de moral e civismo**. Brasília: MEC, 1975.
- BARBOSA, Livia. Meritocracia à brasileira: o que é desempenho no Brasil? **Revista do Serviço Público**. Rio de Janeiro: v. 120, nº 3, p. 59-101, 1996.
- BASTOS, Antonio Virgílio B. Comprometimento organizacional: um balanço dos resultados e desafios que cercam essa tradição em pesquisa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 33, nº 3, p. 52-64, 1993.
- _____. Significado do trabalho: um estudo entre trabalhadores inseridos em organizações formais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, nº 6, p. 20 - 29, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W. **Psicologia aplicada à administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1982.
- _____. Motivação: mitos, crenças e mal-entendidos. **Revista de Administração de empresas**. São Paulo: FGV, v. 30, nº 2, p. 23-34, 1990.
- _____. Premiar não é a solução. **Revista de Administração de Empresas Light**. São Paulo: FGV, v. 35, nº 1, p. 17-21, 1995.
- BÖHMERWALD, Pedro. **Gerenciando o sistema de avaliação de desempenho**. Belo Horizonte: UFMG, 1996.
- BRUYNE, Paul de et al. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais**. Rio de Janeiro: Francisco Alves Editora, 1982.
- BUARQUE, Cristovam. **A aventura da universidade**. São Paulo: UNESP, 1994.
- BÚRIGO, Carla Cristina D. **Qualidade de vida no trabalho**. Dilemas e perspectivas. Florianópolis: Editora Insular, 1997.
- CARAVANTES, Geraldo R. **Administração por objetivos: uma abordagem sócio técnica**. Porto Alegre: Fundação para o Desenvolvimento de Recursos Humanos, 1983.

- CARVALHO, Antônio Vieira de e NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Pioneira, 1993.
- CASTRO, Gardênia A. de et al. Implantação de um sistema de avaliação de desempenho: métodos e estratégias. **Revista de Administração**. São Paulo: v. 31, nº 3, p. 38-52, 1996.
- CAUDRON, Shari. O que motiva os empregados. **HSM Management**. São Paulo: HSM, nº 1, p. 82-86, 1997.
- CHANLAT, Jean-François. A caminho de uma nova ética das relações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 32, nº 3, p. 68-73, 1992.
- CHANLAT, Jean-François et al. **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CHANLAT, Jean-François. Quais carreiras e para qual sociedade (I). **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, nº 6, p. 67-75, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. São Paulo: Atlas, 1986.
- _____. **Administração - teoria, processo e prática**. São Paulo: Makron Books, 1994.
- CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 1991.
- COLOSSI, Néelson et al. Políticas de gestão de recursos humanos nas instituições de ensino superior catarinenses: um estudo multicaso da Univali, Furb, Unisul, Univille e Unoesc. **Visão Global**. São Miguel d'Oeste: UNOESC, v. 1, nº 2, p. 06-14, 1997.
- DRUCKER, Peter F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981.
- DUTRA, Joel Souza. **Administração de carreiras**. Uma proposta para repensar a gestão de pessoas. São Paulo: Atlas, 1996.
- FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza L. Os desafios da aprendizagem e inovação organizacional. **Revista de Administração de Empresas Light**. São Paulo: FGV, v. 2, nº 5, p. 14-20, 1995.
- FOLHA DE SÃO PAULO (Caderno Especial). **Mapa da exclusão**. São Paulo: p. 01-08, 26/09/98.

- FORRESTER, Viviane. **O horror econômico**. São Paulo: UNESP, 1997.
- FRANCO, Maria Laura P. B. **O “estudo de caso” no falso conflito que se estabelece entre análise quantitativa e análise qualitativa**. São Paulo: PUC, texto de circulação interna, p. 32-41, 1986.
- GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, nº 6, p. 57-63, 1995.
- _____. Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, nº 3, p. 20-29, 1995.
- GONZÁLEZ, Fermín O. R. e RAMOS, Sonia A. Experiencias en la aplicacion de la administracion por objetivos en las universidades cubanas. **Revista Cubana de Educacion Superior**. La Habana: Universidad de La Habana, nº 2-3, p. 89-107, 1996.
- GRILLO, Antonio Niccoló. Avaliação de desempenho: a experiência brasileira na administração pública. **Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis: UFSC-CPGA, 1981.
- _____. Desenvolvimento de recursos humanos em organizações universitárias. **Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração na Universidade**. Anais ... Florianópolis: UFSC-CPGA, p. 93-105, 1987.
- _____. **Desenvolvimento de pessoal em universidades**. Em busca da qualidade do ensino superior. Florianópolis: Editora Insular, 1996.
- HERSEY, Paul e BLANCHARD, Kenneth H. **Psicologia para administradores**. São Paulo: EPU, 1986.
- HARMAN, Willis e HORMANN, John. **O trabalho criativo**. São Paulo: Cultrix, 1990.
- KWASNICKA, Eunice L. **Teoria geral da administração**. Uma síntese. São Paulo: Atlas, 1987.
- KÖCHE, José Carlos. **Fundamentos de metodologia científica**. Porto Alegre: Vozes, 1985.
- KOHN, Alfie. Por que os planos de incentivos não funcionam. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, nº 6, 1995.

- KRAWULSKI, Edite. **Evolução do conceito de trabalho através da história e sua percepção pelo trabalhador de hoje**. Florianópolis: UFSC-CPGA, dissertação de mestrado, 1991.
- LEVERING, Robert. Confiança e cooperação: o lucro gerado por um excelente lugar para se trabalhar. **Revista de Administração de Empresas Light**. São Paulo: FGV, v. 2, n° 4, p. 14-20, 1995.
- _____. **Um excelente lugar para se trabalhar**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997.
- LOPES, Luis Tadeu A. e TORRES, Paulo Ricardo. Repensando as organizações. **Revista de Administração de Empresas Light**. São Paulo: FGV, v. 35, n° 1, p. 46-48, 1995.
- LUCENA, Maria Diva da S. **Avaliação de desempenho**. São Paulo: Mc Graw Hill do Brasil, 1977.
- LUCKESI, Cipriano et al. **Fazer universidade: uma proposta metodológica**. São Paulo: Cortez, 1991.
- MARTIN-BARÓ, Ignácio. **Accion y ideologia: psicologia social des de centroamérica**. 2ª ed. El Salvador: UCH Editores, 1985.
- MÖLLER, Claus. **O lado humano da qualidade**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- NEVES, J.A.D. Proposta para um sistema de avaliação de desempenho para funcionários técnicos e professores. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, 1980.
- OLIVEIRA, Graziela de. Democratização das relações de trabalho na empresa. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 31, n° 4, p. 91-95, 1991.
- PINCHOT, Giffond e PINCHOT, Elizabeth. **O poder das pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- PONTES, B. R. **Avaliação de desempenho**. Uma abordagem sistêmica. São Paulo: LTR, 1986.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: FGV, 1983.
- RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1985.

- ROCKEFELLER-HIJO, John D. La colaboración en la empresa. **Revista Internacional del Trabajo**. Ginebra: OIT, v. 115, n° 3-4, 1996.
- SELTZ, et al. **Métodos de Pesquisa nas Relações Sociais**. São Paulo: EPU, 1987.
- SIMÃO, Livia M. Interação pesquisador-sujeito: a perspectiva de ação social na construção do conhecimento. **Ciência e Cultura**. Vol. 41, n° 12, p. 1195-1202, 1989.
- SINTUNESP. **Órgão Informativo do Sindicato dos Trabalhadores da UNESP**. São Paulo: SINTUNESP, 1996 e 1997.
- SCHWEIZER, Peter José. Uma nova arquitetura das organizações para o século XXI. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 31, n° 5, p. 45-53, 1997.
- STOFFEL, Inácio. **Administração de desempenho**. Metodologia gerencial de excelência. Florianópolis: Editora Perspectiva, 1997.
- TEIXEIRA, Sônia Maria Fleury et al. Relações trabalhistas no mundo atual: uma visão contemporânea das mudanças trabalhistas recentes. **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro: FGV, v. 32, n° 1, p. 85-133, 1998.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1992.
- UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA. **Estatuto**. São Paulo: UNESP, 1989.
- _____. **Guia de profissões**. São Paulo: UNESP, 1997.
- _____. **Sistema de acompanhamento e desenvolvimento profissional** (manual de sistematização). São Paulo: UNESP, 1998.
- VALENTI, Geni Dornelles e SILVA, Regina Schiavine da. Trabalho criativo e ética: o início da nova história. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: FGV, v. 35, n° 1, p. 22-29, 1995.
- VROOM, Victor H. **Gestão de pessoas, não de pessoal**. Rio de Janeiro: *Campus*, 1997.
- ZACCARELLI, Sergio Baptista. Administração de recursos humanos na universidade. **Seminário Latino-Americano de Liderança e Administração na Universidade**. Anais ... Florianópolis: UFSC-CPGA, p. 85-91, 1987.

ZANELLI, José Carlos. Pesquisa qualitativa em psicologia e administração. **Trabalho, Organizações e Cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, p. 83-94, 1996.

ZANELLI, José Carlos e SILVA, Narbal. **Programa de preparação para aposentadoria**. Florianópolis: Insular, 1996.

ANEXO I

PARTICIPANTES DA PESQUISA

Cargo	Lotação
Chefe de Departamento	História
Chefe de Departamento	Educação
Chefe de Departamento	Letras Modernas
Gerente	Polo Computacional
Coordenador	Centro de Convivência Infantil
Diretor Técnico de Serviço	Divisão de Administração
Supervisor de Clínica	Centro de Psicologia Aplicada
Analista Técnico	Divisão de Administração
Chefe de Seção Técnica	Administração de Recursos Humanos
Chefe de Seção Técnica	Contabilidade
Chefe de Seção	Comunicações
Chefe de Seção	Finanças
Chefe de Seção	Pagamento de Pessoal
Encarregado de Setor	Gráfica
Encarregado de Setor	Zeladoria
Encarregado de Setor	Biotério

ANEXO II

QUANTITATIVOS DOS INSTRUMENTOS APLICADOS

Cargo	Nº participantes 1ª etapa: Quest.	Nº participantes 2ª etapa: Entrev.
Chefe de Departamento	02	02
Gerente	01	01
Coordenador	01	01
Diretor Técnico de Serviço	01	01
Supervisor de Clínica	01	02
Analista Técnico	-	01
Chefe de Seção	04	05
Encarregado de Setor	01	03
TOTAL	11	16