

Normatização e atendimento ao servidor universitário

LUÍSA KARAM DE MATTOS

Email: luisa.mattos@ufsc.br

REGINA CÉLIA ALVES FRANCO DE LIMA

Email: regina.lima@ufsc.br

LEONARDO FLACH

Email: leonardo.flach@ufsc.br

Resumo

Este artigo tem por objetivo analisar a articulação entre a normatização e atendimento ao servidor universitário. Aplicou-se como método o estudo de caso na Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas da Universidade Federal de Santa Catarina. As evidências empíricas foram coletadas por meio de observação participante, entrevistas, com análise qualitativa e interpretativa. Os resultados apontam direcionamentos para o alcance dos objetivos organizacionais, e auxiliaram na reflexão sobre a necessidade de existência da normatização para o alcance dos objetivos comuns. Neste estudo, sugere-se que na gestão de pessoas deve prevalecer o interesse público, a busca pela motivação das pessoas nas instituições públicas. O comportamento de liderança influenciado pela burocracia do sistema pode ser transformado ao inspirar-se nas formas gerenciais de sucesso da iniciativa privada, principalmente por meio do princípio da eficiência.

Palavras-chave: Gestão de pessoas. Gestão universitária. Motivação. Liderança. Clima organizacional.

Abstract

This article aims to analyze the articulation between normalization and attendance to the university employee. The case study was applied to the Pro-Rector's Office of People Management at the Federal University of Santa Catarina. The empirical evidence was collected through participant observation, interviews, with qualitative and interpretative analysis. The results point to the direction of the organizational objectives and helped to reflect about the need for standardization to reach common objectives. In this study, it is suggested that in the management of people the public interest, the search for the motivation of the people in the public institutions, should prevail. The leadership behavior influenced by the system bureaucracy can be transformed by drawing on the managerial forms of success of private enterprise, mainly through the efficiency principle.

Keywords: People management. University management. Motivation. Leadership. Organizational climate.

1 Introdução

A área de Gestão de Pessoas diferencia-se dos outros campos da área de Administração, principalmente no formato de explicar e facilitar a sua influência sobre o comportamento das pessoas, para resultar em um funcionamento eficaz e eficiente da organização.

O conhecimento da estrutura das organizações, bem como sua influência na relação com seus componentes, é importante para o entendimento das necessidades organizacionais. Ao mesmo tempo, ajuda a ressaltar o compromisso e responsabilidades que as pessoas devem possuir dentro da organização. Nas organizações modernas, percebe-se uma transformação nos processos de seleção do perfil profissional, valorizando mais o comprometimento das pessoas do que o seu conhecimento técnico, já que este último pode ser alcançado com o treinamento. As pessoas mais comprometidas com o negócio têm sido convocadas para fazer parte das soluções, e as organizações estão investindo nas pessoas (Cruz, 2014).

A motivação é um fenômeno essencialmente psicológico que impele as pessoas a agir e a se comprometer com os objetivos determinados pela organização. É de fundamental importância o conhecimento dos mecanismos da motivação, para que o gestor possa contar com a colaboração dos indivíduos (Silva & Rodrigues, 2007). Os gerentes das organizações modernas preocupam-se em adotar técnicas mais arrojadas que busquem motivar os colaboradores, e com isso obter um maior comprometimento (Bateman & Snell, 2007).

Cruz (2014) estudou a motivação sobre diversos enfoques e apurou que, nos últimos anos, o setor público tem focado em práticas provenientes do setor privado. Porém, há a necessidade de regulamentação e adequação por meio de treinamento. Esse processo que envolve a Nova Gestão Pública pretende melhorar a performance das organizações públicas e acarretar melhorias no desempenho do servidor, que precisará ser motivado e treinado.

Historicamente, sabe-se que a administração pública brasileira, na época do imperialismo e nas primeiras repúblicas, era pautada no patrimonialismo e no clientelismo. A gestão de pessoas orientava-se por relações pessoais baseadas em indicações políticas. Ela se propunha a atender as necessidades particulares dos governantes com maior ênfase do que os anseios coletivos. Com o tempo, isso começou a mudar. Em meados dos anos 30, iniciaram as primeiras tentativas de adaptação da burocracia Weberiana já utilizada desde o século XIX na Europa Ocidental. E desde o início do século XX, nos Estados Unidos, havia um projeto nacional-desenvolvimentista, visando criar um serviço público profissional. Mais tarde, foi introduzida a visão gerencial para implementar um Estado eficiente (Davel & Vergara, 2001)

O novo posicionamento, com uma visão mais gerencial sobre a gestão pública, envolveu a condução da gestão de pessoas de forma mais profissionalizante e isonômica, mas que ainda hoje permanece envolvida no Brasil por aspectos do patrimonialismo e clientelismo (Ferreira, 2014). Esses aspectos se destacam quando se leva em conta o que diz a norma constitucional estampada no artigo 37, inciso II, que faz ressalva às nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração (Brasil, 1988).

Percebe-se uma lacuna, então, de estudos científicos que articulem os aspectos legais das relações e o atendimento ao servidor público. O servidor público guarda em si uma relação jurídica com o Estado e, por consequência, com o órgão para o qual ele presta serviço. Esta regulamentação começa pela Constituição Federal de 1988, em seu artigo 37, capítulo VII: da administração pública, a qual determina os princípios que regem as relações do Estado com as demais organizações e com o cidadão (Brasil, 1988).

A legalidade dos atos é um princípio constitucional em que se determina a conduta de todo administrador. A ele só é permitido fazer aquilo que estiver determinado em lei, delimita-se a liberdade para a ação. Sem contrariar o princípio da legalidade, a Nova Gestão Pública busca pela eficiência nas ações, para garantir economicidade e isonomia, dentre outros aspectos, que garantam o interesse público, e que sempre deverá prevalecer sobre o individual.

Este arcabouço permite levantar algumas reflexões, que serão discutidas neste estudo: qual seria o comportamento considerado ideal aos servidores públicos? A quais tipos de atitudes hierárquicas eles estão submetidos? Qual seria o grau de liberdade e de criatividade ideal que não ultrapasse a normatização? O presente estudo de caso foi realizado na Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), com base em dados levantados com os servidores desta Secretaria. Os dados são oriundos de uma pesquisa realizada no Circuito de Saúde, uma ação desenvolvida pela SEGESP para avaliar a saúde dos seus servidores. Em 2016, a SEGESP passou de Secretaria para o *status* de Pró-Reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas (PRODEGESP). Nesta pesquisa, realizou-se um estudo comparativo entre esses dois períodos, com os servidores lotados no Departamento de Administração de Pessoas (DAP), que antes integrava a SEGESP e hoje é um dos três departamentos que compõe a PRODEGESP.

A análise dos dados levantados permitiu entender os motivos para a geração de sofrimento no trabalho por parte de algumas pessoas, no âmbito do DAP da UFSC, e também refletir sobre qual seria o comportamento mais alinhado com a missão, valores e objetivos da

Universidade Federal de Santa Catarina. Comparou-se, então, as ferramentas de gestão de pessoas preconizadas pelos teóricos com aquelas efetivamente aplicadas no setor.

A realização do estudo de caso no DAP se justifica pelos resultados apontados no relatório do Circuito de Saúde de 2014. Nesse estudo, buscou-se compreender os motivos para o clima interpessoal tenso e pouco suscetível ao diálogo, as formas de amenizar os conflitos, os motivos para que as mudanças propostas não sejam efetivadas como combinado, as justificativas para a insatisfação das pessoas, que buscavam a remoção como alternativa para melhorar a sua situação emocional. Assim, esta pesquisa pode contribuir para a busca de uma rede de trabalho harmônica com a legislação e com as pessoas. Outra justificativa para o estudo consiste na possibilidade de contribuição para um diagnóstico do Departamento de Administração de Pessoal, que forneça subsídios para entender como a gestão de pessoas está estruturada no âmbito da UFSC.

2 Referencial Teórico

2.1 ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

As organizações públicas são constituídas por pessoas que agem em nome da organização, e possuem funções típicas da administração pública. Lacombe (2011, p. 11) define organização como um grupo de pessoas que se organiza para atingir objetivos comuns. Isso exige a existência de divisão de trabalho, fonte de autoridade e relações entre as pessoas. Os objetivos comuns são alcançados a partir da organização das pessoas, seja como instituições públicas, universidades, hospitais, ou qualquer outra forma de agregação para consecução dos objetivos pretendidos (Chiavenato, 2010).

As pessoas possuem individualidade, valores, subjetividades inerentes a cada ser humano, e isso contribui para a formação de um ambiente organizacional submetido a mudanças, que deve ter convergência aos interesses comuns, subjugando, algumas vezes, pretensões pessoais. Sobre este aspecto, Davel e Vergara (2001, p. 33) ressaltam a importância no processo de atualização e renovação da gestão de pessoas em organizações que se deparam com desafios e tensões provocados pela era da competição, da globalização e da flexibilidade. Disso decorre a habilidade dos gestores modernos em conciliar os interesses gerais com os individuais.

Depreende-se assim, que a área de Gestão de Pessoas precisa combinar exterioridade e objetividade com as sutilezas e sensibilidades subjetivas. Ela precisa ser capaz de lidar com os aspectos relacionais e intrínsecos à natureza humana no âmbito de trabalho e da atividade organizacional (Chiavenato, 2010). Trata-se de uma área que vem evoluindo desde a década de 70 como campo teórico e prática social. Esse período foi marcado pelo desenvolvimento de técnicas, como a descrição e análise de cargos, enriquecimento das tarefas e a gestão participativa por objetivos. Somente no final da década é que se destacam as últimas abordagens dominantes (Davel & Vergara, 2001), a saber:

a) Funcionalista – baseia-se na tarefa de seleção, treinamento, remuneração e avaliação da performance, na análise do ambiente, no planejamento dos recursos humanos com avaliação comportamental, na busca de melhorias nas condições de trabalho.

b) Estratégica – iniciada nos anos 80, imposta pelo mercado, pretendia favorecer a flexibilização e adaptabilidade das pessoas às mudanças organizacionais e ambientais; possui um maior foco nas pessoas e tende a considerar aspectos como cultura, legislação, padrões de propriedade, representação sindical e negociações, mercado de trabalho e o sistema educacional.

c) Política – considera as relações entre indivíduos, organizações e suas dimensões políticas, bem como os conflitos administráveis de forma racional e ética entre a área de gestão e as pessoas, por intermédio de decisões relacionadas à partilha de poder ao *design* organizacional.

A evolução da Gestão de Pessoas ocorre principalmente a partir da década de 1960. Nessa época, buscou-se no modelo Weberiano burocrático uma melhor forma de conduzir a administração pública, que então baseava-se numa perspectiva racional, mecânica, impessoal e regrada. Lacombe e Heilborn (2011) explicam que a burocracia rege-se pelo princípio da competência, definida mediante: regras impessoais; normas; regulamentos; documentação; hierarquia funcional; permanência obrigatória do servidor na repartição, durante determinado período; subordinação do exercício dos cargos a normas abstratas. O burocrata decide em função de experiências anteriores, de precedentes e da falta de confiança nas pessoas. Na burocracia, as regras, os regulamentos e as técnicas de controle são definidos com precisão para manutenção da eficiência (Lacombe & Heilborn, 2011).

Essa concepção enquadra-se ainda aos moldes da administração pública, cuja existência baliza-se no grande número de normas, regulamentos e controles para garantir a impessoalidade e o mérito como forma de promover as prerrogativas de um Estado probo e isonômico.

As alterações necessárias à condução da Administração Pública com uma versão mais moderna vieram com a reforma da Gestão Pública. Ela foi desenvolvida no governo de Fernando Henrique Cardoso, entre os anos de 1995 e 1998. Foi proposto um projeto de reforma gerencial, para criar um serviço público profissional eficiente. O remédio adotado por Fernando Henrique Cardoso corrigiu a distorção criada pela Constituição de 1988, a chamada “Constituição cidadã”, que trouxe consigo, na visão de Bresser-Pereira (1999), um retorno às práticas clientelistas e fisiológicas.

A visão crítica de Bresser-Pereira contestava o artigo 37 da Constituição Brasileira de 1988, que determinava o seguinte: “A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade (...)”.

Dessa forma, (Pacheco, 1999, p. 448 *apud* Bresser-Pereira, 1999), além de contextualizar a proposição constitucional, inovou no diagnóstico. Ele explicou que o setor público não sofria apenas das práticas clientelistas e patrimonialistas, mas também da excessiva burocratização. E propôs que o Estado fosse não apenas probo, mas também efetivo em sua ação. Com esse viés gerencial do Estado, o artigo 37 da Constituição Brasileira foi redigido com mais um princípio, o da eficiência. Tal inclusão ocorreu pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998, com modificações realizadas nos demais incisos, que transformaram a visão burocrática excessiva em visão mais gerencial e eficiente do Estado (Pacheco, 1999).

Essa nova forma neoliberal e gerencial de conduzir o Estado se alinha ao praticado nas organizações privadas, com gestores empreendedores, que administram por resultados e por competências, almejam inovação participativa e criativa. Estas características e conceitos têm entrado no vocabulário e na prática nos diversos níveis da administração pública nacional pós-reforma, devendo-se apenas observar as normas e preceitos legais, respeitar os limites impostos ao administrador público.

A Lei 8. 112, de 11 de dezembro de 1990, é de suma importância para a organização da Administração Pública. Pois ela dispõe sobre o regime jurídico dos servidores civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Embora ela não abarque todos os agentes públicos, demonstra a necessidade da regulamentação da condução do serviço público quanto à forma de provimento, remuneração, vantagens, entre outros aspectos que definem a organização do serviço público, e impõe ao gestor de pessoas a atendimento a demanda de novo gerenciamento sem deixar de aplicar a norma. O dispositivo da lei 8. 112/90 trata de vantagens e dispõe sobre a licença para capacitação, demonstra a intenção da administração em

oportunizar melhores condições de trabalho e serviço público. Mais tarde, o Decreto 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, instituiu a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. E regulamentou dispositivos da Lei nº 8. 112/90, evidenciando ainda mais a nova forma para a gestão de pessoas.

A gestão por resultados e por competências que emergem nesse contexto, se mostram importantes, uma vez que atendem ao princípio da eficiência e desenvolvem habilidades específicas dos servidores. Ela reconhece o mérito e incentiva o servidor a promover uma melhor prestação de serviços ao cidadão.

No entanto, as organizações públicas ainda apresentam características críticas , como cita Camões (2010): rigidez imposta pela legislação – as normas geralmente funcionam como barreiras às novas ideias; desvinculação da visão do cidadão como destinatário do serviço público; pouca ênfase no desempenho – em geral o trabalho feito de forma eficiente, eficaz e efetivo não é valorizado sob aspecto da meritocracia, ou seja, servidores com desempenho diferentes têm o mesmo reconhecimento remuneratório; mecanismos de remuneração que desvinculam os vencimentos do desempenho; limites à postura inovadora e a legislação como barreira; poucos mecanismos de planejamento e pouca preocupação com a gestão; preocupação somente com a execução de tarefas; rotatividade na ocupação de posição de chefias; a alternância de chefias pode gerar impactos sobre a equipe e a responsabilização das decisões pode ficar prejudicada; a gratificação é utilizada como forma improvisada de compensação à impossibilidade de aumento salarial; tal fator constitui uma deformação da verdadeira função da gratificação, que foi criada para contemplar funções desempenhadas que apresentam algum risco ou esforço adicional aos previstos na execução da maior parte das tarefas da organização.

Diante desta realidade de como se concebe o serviço público, o estudo dos aspectos motivacionais e do clima organizacional surge como uma necessidade a ser compreendida para dar sustentação às mudanças no ambiente da gestão pública (Araujo, 2015). O primeiro aspecto é a busca do comprometimento pela motivação, em que os fatores supervenientes desta relação têm sido altamente investigados. Muitas teorias são apresentadas e envolvem, além de remuneração e carga horária de trabalho: a satisfação, o desejo, a energia, as recompensas intrínsecas e extrínsecas, o comprometimento, envolvimento, ajustamento no trabalho, desenho de cargos, crenças, valores, metas, expectativas, criatividade, cultura, afeto e trabalho em equipe (Ambrose; Kulil, 1999).

2.2 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO

A teoria clássica da motivação fundamenta-se no entendimento de que, com os estímulos adequados, as pessoas trabalham motivadas. Acreditava-se inicialmente que quanto mais a pessoa ganhasse mais ela produziria. Os estudos de Frederick Taylor consideraram que a única motivação do assalariado é o salário. Outro aspecto importante alcançado com a remuneração seria a obediência. Porém, com o tempo, os empregados perceberam que poderiam receber salários bem maiores a curto prazo, mas em futuro próximo isso iria requerer um menor número de trabalhadores, para que fosse atingido o mesmo resultado final. Esses empregados optaram, então, por adotar um ritmo de trabalho mais lento, que teria como resultado menor produtividade. E garantiriam, assim, a sua permanência no emprego por mais tempo, mesmo ao optar por ganhar menos. Um segundo tipo de objetivo motivacional para o empregado, na visão de Taylor, consistia na busca de segurança, não perder a fonte de sustento, garantir o emprego por quanto tempo fosse possível. Esse era outro tipo de necessidade que deveria ser suprido (Bergamini, 2013).

A teoria das Relações Humanas tem como tônica ressaltar as pessoas em sua totalidade, com ênfase ao comportamento de interação social. Os administradores adotam, como consequência, uma atitude de aceitação e abertura com relação às pessoas, e demonstram a importância delas no trabalho. A priorização do aspecto motivador pelas trocas sociais entre os membros do grupo redesenhou as antigas formas de recompensar os esforços dos empregados, deixando de ser estímulos individualizados, para serem aplicados sob forma de incentivos grupais (Bergamini, 2013, p. 9).

Da teoria da autorealização, que teve Douglas McGregor como precursor, surge a noção de maturidade motivacional, sendo que a autorealização representa o nível mais alto desta maturidade. Baseado na pirâmide de Maslow, McGregor acreditava que as necessidades afetivas que ele traduz como “amar e pertencer” situam-se acima das necessidades fisiológicas e de segurança. Assim, as empresas que investem em ambientes organizacionais que primam pelo sentimento do colaborador, de pertencimento ao grupo, obtêm pessoas motivadas (Bergamini, 2013, p. 9).

Bateman e Snell (2007) ainda lembram que a identificação do perfil do trabalhador é um fator importante na organização. Pois a partir dele pode ser realizada a programação de treinamentos, gerar suporte para a criação de um banco de dados de alocação dos colaboradores de acordo com suas habilidades e competências.

2.3 A NOVA GESTÃO PÚBLICA E O PERFIL DOS LÍDERES

A Nova Gestão Pública busca resultados, competência e eficiência. Esses termos trazem em si, uma atuação com disciplina, inovação e mudanças para alcançar os objetivos de flexibilizar a condução dos processos. O intuito é de remediar a disfunção relacionada ao apego exacerbado às normas e aos procedimentos (Araujo, 2015).

Com o intuito da eficiência, a administração pública procura trabalhar para apresentar objetivos claros e exequíveis, elaborar metas e produzir resultados. Procura-se evitar problemas de informação entre os agentes executores, para permitir a participação e real engajamento de todos os membros em torno desses objetivos. Por isso, é interessante a formação de gestores autônomos e com autoridade para a implementação dos processos.

Nesse modelo de gestão não há mais espaço para servidores acomodados e estáveis. O mérito é o conceito pelo qual se busca valorizar as pessoas que tenham comprometimento com a organização e seus objetivos. A meritocracia, conforme Duarte (2005), é a fórmula utilizada pelas organizações para estimular o profissional, oferecer recompensas aos seus integrantes que propiciem melhorias importantes para elas ou para seus usuários. No entanto, é importante ressaltar que é necessária a definição de regras explícitas e critérios, para haver justiça na recompensa com base nos resultados obtidos.

O papel do gestor é identificar as pessoas comprometidas, avaliar o papel delas no setor, dar segurança por meio da linha de comando, demonstrar conhecimento das atividades e processos, gerir as demandas com habilidade. Assim, poderá perceber quem pode ser recompensado. Sabe-se que o líder não é exatamente o administrador, mas é importante o alinhamento dessas figuras para o alcance dos objetivos. O líder é aquele capaz de influenciar positivamente as pessoas na consecução dos objetivos da organização (Lacombe & Heilborn, 2003).

Sobre liderança, Lacombe e Heilborn (2003, p. 348) constatam que liderar é conduzir “um grupo de pessoas, influenciando seus comportamentos e suas ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um único conjunto de ideias e princípios”. Blanchard (2012) complementa que quando as pessoas lideram em um alto nível, elas tornam o mundo um lugar melhor, porque suas metas estão focadas no bem comum. Isto requer um tipo especial de líder, um líder servidor. O termo liderança servidora foi criado por Robert Greenleaf, em 1970.

A importância da definição de uma liderança servidora deve-se ao seu enquadramento perfeito ao tipo necessário em qualquer organização pública. Pois o líder deve focar no

treinamento do grupo para atender a qualquer demanda do setor, e ter real preocupação com a equipe, com o atendimento ao usuário. Esse tipo de gestor, que confia na equipe, não precisa se ater ao rigor das normas. Porque ele entende que os colaboradores saberão ser flexíveis quando houver margem para uma ação em que o bom senso deva imperar.

3 Método de Pesquisa

Nesta pesquisa aplicou-se o método de estudo de caso, com observação participante, abordagem qualitativa e análise interpretativa. Este método permite compreender um caso, uma situação específica, por meio da relevância e articulação das evidências empíricas e suposições teóricas, proporcionando condições para se discutir as possibilidades dialógicas e reflexivas para o estudo e análise do caso.

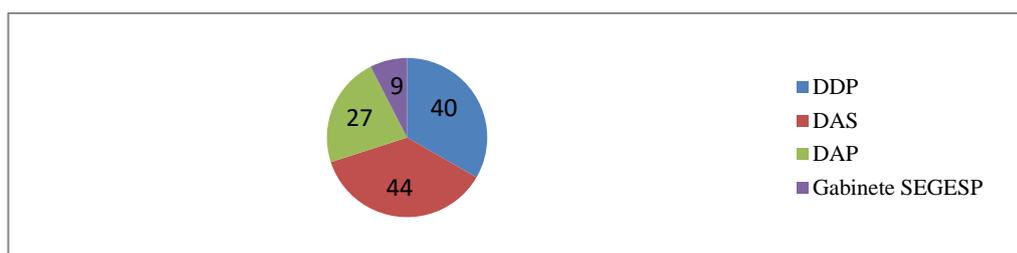
A estrutura da pesquisa baseia-se no comparativo dos modelos teóricos de gestão de pessoas empregados nas organizações privadas, transcorrendo pelo aspecto histórico em que foram inseridas as políticas que envolvem os servidores públicos ao longo do tempo, até a visão gerencial, que busca a qualidade e eficiência no serviço público. O desenvolvimento do estudo com esse escopo contribui para uma análise mais focada do Departamento de Administração de Pessoas da UFSC.

Os dados pesquisados foram obtidos a partir de um relatório produzido em 2014, aliado a uma pesquisa em forma de entrevista, realizada em dezembro de 2016. Em 2014, foi realizado o chamado Circuito Saúde SEGESP, que aconteceu nos dias 08, 09 e 10 de dezembro de 2014. Sua finalidade era obter alguns indicativos do Clima Organizacional na SEGESP, que atualmente é denominada PRODEGESP. Em 2016, novos dados foram coletados, por meio de abordagem direta dos servidores e gestores, e aplicação de questionário semiestruturado, baseado nos mesmos critérios do relatório de 2014. Além desses dados, utilizou-se a observação participante, que permitiu a interação com os sujeitos observados.

4 Análise e discussão dos resultados

A SEGESP contava, segundo o levantamento do Circuito Saúde realizado em 2014, com 120 servidores. Eles estavam distribuídos da seguinte forma:

Figura 1 – Número de servidores por setor da SEGESP

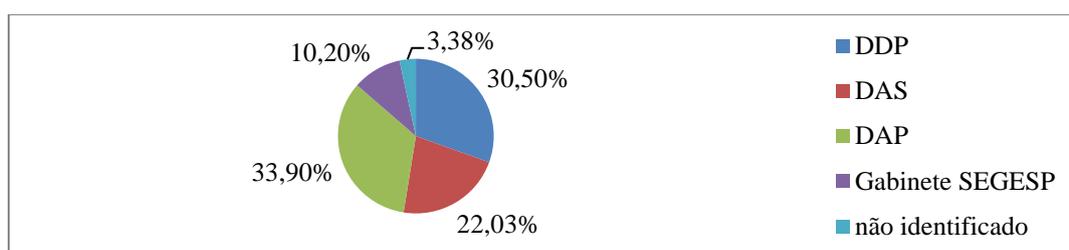


Fonte: Relatório UFSC 2015

No total, foram aplicados 59 questionários, durante o ano 2014. Posteriormente, no ano de 2016, foram realizadas entrevistas, para verificar se as transformações que ocorreram. Esse número reduzido em relação ao total de servidores, e se justifica pelo fato da participação no Circuito de Saúde ser espontânea.

Segundo a lotação dos servidores atendidos, tinha-se as seguintes proporções:

Figura 2 – Distribuição de servidores por Departamento



Fonte: Relatório UFSC 2015

Observa-se que o maior volume numérico de participantes está lotado no Departamento de Administração de Pessoal (DAP), constituindo-se tal fato um dado relevante ao presente estudo de caso.

Os itens avaliados foram: estrutura e condições de trabalho; avaliação do relacionamento interpessoal;

Na análise da estrutura e condições de trabalho, apurou-se que a estrutura e o ambiente físico chamavam a atenção negativamente. Pois era alto o índice de insatisfação dos servidores. Considerados os itens razoável, ruim e péssimo, chegou-se ao percentual somado de 79,66% das avaliações. Esse é um indicativo muito importante, pois, implica o bem-estar e a saúde dos servidores, os quais permanecem oito ou mais horas nestes ambientes de trabalho.

Dentre as queixas apontadas, destacam-se as relacionadas com o espaço físico inadequado para comportar o número de servidores, a instalação elétrica e os equipamentos ultrapassados.

Em 2016, a opinião relacionada ao ambiente de trabalho foi modificada, em função do DAP e Secretaria da PRODEGESP terem sofrido melhorias significativas. Assim, os 27 servidores desse Departamento manifestaram satisfação com a mudança do setor.

Na avaliação do relacionamento interpessoal, constatou-se o indicativo de como as relações vêm sendo construídas no ambiente de trabalho. No caso da SEGESP, ocorreu um indicador positivo, pois na avaliação de 64,4% do grupo, o relacionamento estaria entre bom (49,15%) e ótimo (15,25%). Mas os servidores indicaram como fator negativo a falta de maior intervenção na mediação de conflitos, especialmente por parte das chefias.

Pelas entrevistas realizadas, o problema da falta de intervenção ainda persiste em 2016, sendo citado inclusive como fator de desmotivação para o trabalho e até evasão de talentos, solicitação de mudança para outros setores da instituição. Segundo Klein e Mascarenhas (2016), tanto fatores extrínsecos quanto intrínsecos afetam a motivação dos funcionários públicos e privados. Para os autores, a análise dos pesos de cada um desses fatores, caso a caso, indica o impacto potencial que determinadas práticas gerenciais têm sobre o desempenho do profissional. Os fatores extrínsecos (higiênicos) satisfazem necessidades básicas dos indivíduos, reduzindo fontes de desconforto que, se presentes, geram insatisfação. Os fatores intrínsecos, em que se enquadra o relacionamento interpessoal, envolvem à realização do trabalho, satisfazem as necessidades simbólicas das pessoas. Exemplos dessas necessidades são: o prazer e a identificação com o trabalho, a busca por desenvolvimento pessoal e profissional, o status do cargo, a busca por responsabilidade, a autonomia na execução do trabalho.

Na análise do relacionamento dos servidores com as chefias, constatou-se que este seria outro ponto chave para se entender as ocorrências no ambiente de trabalho. No caso da SEGESP, quase 70% das respostas indicaram que o relacionamento dos servidores com suas chefias estaria entre bom (52,24%) e ótimo (16,95%). Somente 8,47% indicava estar insatisfeito.

As entrevistas realizadas em 2016 destacaram que os servidores têm tratamento diferenciado pelas chefias, e que não há a receptividade para novas ideias. Lacombe e Heilborn (2003) lembram que liderar é conduzir um grupo de pessoas, influenciar seus comportamentos e ações, para atingir objetivos e metas de interesse comum desse grupo, de acordo com uma visão do futuro baseada em um único conjunto de ideias e princípios. Quando a liderança faz diferenciação entre os liderados e não abre espaço para discussão de novas ideias, cria-se um

clima de frustração em que os objetivos e metas dissipam-se em ações discordantes entre os servidores, não havendo portanto, direcionamento para os interesses comuns.

No indicador de identificação dos servidores com as atividades que desenvolvem, esta pesquisa aponta que 69,49% consideraram que estaria entre bom (57,63%) e até ótimo (11,86%). Por outro lado, apareceram queixas em relação a situações que dificultam e desmotivam o trabalhador, causam estresse, tais como: demora no fluxo dos processos de trabalho em relação as respostas ou encaminhamentos; diminuição da autonomia do servidor. Isso ressalta um dos aspectos de gestão que apareceu negativamente em 2014, e que parece estar presente ainda, conforme relataram os servidores em 2016.

Na análise da carga de trabalho, considerou-se como outro balizador importante que também interfere na saúde do trabalhador. O excesso de carga, por exemplo, pode provocar quadros de fadiga. Já o ócio é determinante na desmotivação do trabalhador. Nesse aspecto, o grupo não parecia estar satisfeito, pois 22,03% consideram estar ruim e 37,29% razoável. Para 38,98%, a carga estaria de boa (27,12%) a ótima (11,86%). Foi apontado na entrevista de 2016 o desejo da maioria (79,03%) em alterar a carga horária, com o estudo de viabilidade em consonância com a legalidade. Nesse particular, a própria PRODEGESP estuda a ampliação do horário de atendimento aos servidores com jornadas escaladas de 6 horas, para resolver a má distribuição dos horários entre os servidores. No entanto, essa mudança não depende apenas do setor, mas de uma diretriz institucional que deveria ser emanada pela Reitoria.

Sobre o fator remuneração, de acordo com as teorias motivacionais, o salário não costuma ser o item de maior motivação do trabalhador. Todavia, ele interfere significativamente na vida social e profissional dos servidores. O grupo da SEGESP parecia estar dividido nas respostas. Enquanto 35,59% dos entrevistados indica estar satisfeito com a remuneração e benefícios, outros 20,34% indicam achar ruim. Tem-se ainda uma significativa parcela do grupo que entende estar razoável, representado por 38,98%. Em 2016, esta avaliação obteve os mesmos resultados, mas os servidores enfatizaram a necessidade de valorização da carreira junto ao Poder Executivo. Reconhece-se que esse é um problema mais abrangente, pois carece de uma reestruturação de carreira e de salários em todo o país. Neste ponto, a discussão setorial é pouco frutífera.

No aspecto de reconhecimento recebido pelo trabalho, destaca-se que o ser humano é e sempre foi movido pelos estímulos que recebe. Assim, o reconhecimento do empenho do trabalhador, muitas vezes, é mais importante do que a própria recompensa financeira. Nesta pesquisa, observou-se que a PRODEGESP precisa evoluir neste aspecto, pois 16,95% do grupo

entende que o reconhecimento que recebe do trabalho é ruim, 37,29% percebe como razoável e apenas 37,29% o percebe como bom (20,34%) ou ótimo (6,78%).

O depoimento dos servidores, em 2016, indica que, de uma forma geral, são apenas reconhecidos pela chefia no tocante à pontualidade e presença física, mas não pela capacidade em executar as demandas de trabalho de forma eficiente e dentro dos prazos estabelecidos. Não se sentir reconhecido implica em descontentamento e insatisfação. Esse aspecto corrobora o ponto abordado no trabalho de Klein e Mascarenhas (2016).

Com relação ao treinamento e capacitação oferecidos, os servidores percebem que a capacitação e treinamento oferecidos são insuficientes. O montante 55,93% dos servidores considera situação péssimas, ruins ou razoáveis. Isso chama a atenção, visto que a coordenadoria de capacitação faz parte da SEGESP. Na entrevista de 2016, foi constatado que pouca ou quase nenhuma mudança ocorreu, e muito pouco foi feito em relação a treinamento.

Sobre a Gestão da UFSC, na pesquisa de 2014, este foi o quesito que recebeu uma das piores avaliações do grupo. Para 22,03% estaria péssimo, para 25,42% estaria ruim e para 32,20% era considerado razoável. Em 2016, a entrevista apontou que a atual gestão, por ter assumido há pouco tempo, ainda não poderia ser avaliada, porém parece estar comprometida com os anseios da maioria dos servidores.

No tocante à Gestão da SEGESP/PRODEGESP, no ano de 2014 foi manifestada uma insatisfação significativa em relação à gestão do setor. Para 20,34% dos respondentes era considerada ruim, para 5,08% péssima e para outros 33,90% considerada razoável. Pelo depoimento dos servidores algumas hipóteses foram levantadas, tais como: descontentamento com o fato da SEGESP não ser mais uma Pró-Reitoria e por este motivo ficar muito dependente do gabinete da Reitora.

No ano de 2016, porém, constatou-se que tal situação foi modificada, pois o setor voltou a ser Pró-Reitoria, possui maior autonomia. O setor já consegue atender a alguns anseios dos servidores, como a reestruturação do departamento e dos fluxos de trabalho. A entrevista feita com o gestor da PRODEGESP demonstra que o principal foco é a disseminação da informação no departamento. O setor também elege a participação dos servidores no processo de planejamento como fundamental para uma gestão colaborativa.

A Comunicação interna é considerada uma das grandes ferramentas de gestão. Na SEGESP percebeu-se uma tendência negativa quanto à satisfação com a circulação de informações. Para 44,07% dos entrevistados a comunicação interna estaria razoável, enquanto

que para outros 28,81% estaria entre ruim (18,64%) e péssima (10,17%). No momento, este quesito é relatado como ruim, conforme demonstram as entrevistas.

É importante pontuar que a alteração estrutural da Secretaria de Gestão de Pessoas (SEGESP) para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PRODEGESP) atendeu a perspectiva dos servidores. A mudança de gestão na UFSC ocorreu em maio de 2016, e a Secretaria de Gestão de Pessoas passou a ser uma Pró-Reitoria. Outra transformação positiva, para os servidores, foi a mudança do espaço físico da Secretaria da PRODEGESP e do Departamento de Administração de Pessoal (DAP). No entanto, ocorreu uma cisão física na Pró-Reitoria, pois o Departamento Desenvolvimento de Pessoas (DDP) continuou no antigo local, e foi apontado como de péssima qualidade de atendimento. Já o Departamento de Atenção à Saúde (DAS) foi transferido para um outro ambiente físico, junto ao prédio da Biblioteca Universitária.

A alteração de ambiente do DAP trouxe aos servidores uma melhor distribuição dos espaços, uma melhoria significativa na área destinada ao atendimento do usuário e contribuiu para a satisfação daqueles que foram para o novo local. Por outro lado, a divisão trouxe uma maior dificuldade de comunicação e integração entre os departamentos e coordenadorias. E, como a reforma do ambiente físico não atendeu a todos, causou descontentamento para os que ficaram no ambiente apontado como ruim.

As chefias imediatas sofreram pouca alteração. Isto é um ponto positivo em relação ao que os autores como Camões (2010) criticam na alternância de poder para privilegiar os pares políticos. Porém, as demais chefias, referentes à alta cúpula, foram amplamente reestruturadas após o processo de eleição de uma nova Reitoria. Houve mudança de foco com direcionamento para uma gestão participativa. Deve-se lembrar que a mudança no foco não implica atendimento das reivindicações como um todo. Pois é importante lembrar que a gestão está atrelada à legislação, sujeita aos princípios constitucionais da administração pública, em especial o princípio da legalidade, a lei de improbidade administrativa nº 8.429, de junho de 1992, além do controle do Tribunal de Contas da União.

O DAP é dividido em setores que possuem como diretriz a inclusão de valores de rendimentos, direitos advindos da relação de trabalho ou serviços prestados à Universidade, bem como tarefas oriundas do desenvolvimento da carreira no serviço público. O setor deve, no entanto, observar as normas imputadas pelo Ministério do Planejamento e Orçamento, que são efetivadas por meio de um sistema denominado Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

Esse sistema permite gerenciar todas as rotinas relacionadas ao cadastro do servidor e ao pagamento. Para tanto, os coordenadores devem ter conhecimento e habilidades de gestão de pessoas para implementar e coordenar, de forma interpessoal, uma boa distribuição de tarefas, com visão para implantação de melhorias nas rotinas e no atendimento ao servidor usuário. Esse aspecto demonstra a necessidade de liderança atuante, visionária, com conhecimento da legislação estatutária do servidor público, baseando-se na Lei 8.112 de 1990. Este já foi um ponto abordado pelos teóricos como Lacombe e Heilborn (2011), no sentido de que esta pessoa é responsável pelo direcionamento, comprometimento e sentimento de satisfação dos liderados.

Nesse contexto, o diagnóstico apontou para a necessidade de melhoria na elaboração de planejamento e estratégias de gestão. Verificou-se como necessário que as lideranças: oportunizem processos de trabalho adequados; direcionem os servidores à missão do DAP de coordenar programas e processos de administração de pessoal; otimizem políticas de desenvolvimento para o fortalecimento das atividades de ensino, pesquisa e extensão; elevar o nível de qualidade de vida no trabalho dos servidores.

Foi verificado que o treinamento para as funções atribuídas ao servidor ocorre no dia a dia de forma rudimentar, ou seja, pela determinação da chefia e por divisão dos trabalhos feita pelos próprios servidores. Não há um treinamento técnico especializado, como apontado tanto pelo relatório de 2014 como pela entrevista recente aos servidores do departamento. Além disso, a falta de estruturação da divisão e fluxo de trabalho demonstram que não há um olhar crítico que vislumbre um planejamento administrativo, que isto gera um clima propenso à discussão sobre as atribuições de cada um.

Identificou-se que o sistema operacional de gestão no qual é cadastrado e incluído o pagamento é considerado muito complexo. Ele envolve o conhecimento de muitos comandos, é agravado pelo fato de ser rudimentar, sujeito aos erros que podem ser provocados pela falta de conhecimento dos aspectos legais. Tal situação enseja treinamento constante, para todos os servidores envolvidos no cadastro e pagamento. De fato, o treinamento é um ponto que autores como Chiavenato (2010), Batemann e Snell (2007) colocam como importantes para o bom desempenho, tanto para a obtenção do conhecimento necessário para a realização das atividades, como para a obtenção do comprometimento do servidor.

A política de liderança, como em toda instituição pública, ocorre por indicação política. Nem sempre são observados critérios de competência, muito menos o perfil adequado e habilidades técnicas para tais funções (Ferreira, 2014). Verificou-se que algumas lideranças do

departamento têm dificuldades com os sistemas de comunicação e com os processos de uma forma geral. Eles têm muito conhecimento da legalidade, porém pouco sabem sobre as novas ferramentas gerenciais. Tal situação foi criticada por outros setores, que utilizam as informações geradas pelo Departamento de Administração de Pessoal, segundo os depoimentos dos subordinados.

Outro aspecto importante a ser destacado é a característica de liderança centralizadora das tarefas, que tende a tornar o sistema moroso e ineficiente, com grande reflexo nas atitudes dos liderados, acarretando desmotivação.

Diante desse diagnóstico, presume-se um departamento com uma política de divisão de trabalho ineficiente, uma chefia que não atua positivamente no sentido de determinar responsabilidades ou cobrar atitudes proativas dos liderados, e sem linha de comando. A consequência disso são servidores descontentes que, em determinadas situações enxergam-se como inimigos, inseguros e divididos entre o aspecto legal e burocrático, de um lado, e o aspecto gerencial e administrativo de outro.

O desafio da nova gestão de pessoas da PRODEGESP é, portanto, encontrar um caminho que aponte para um novo olhar dos processos de trabalho, com divisões mais coerentes. Ou seja, uma gestão que leve em conta as competências e habilidades dos servidores, que possibilite uma gestão participativa orientada para a almejada eficiência e satisfação no trabalho.

6 Considerações Finais

Esta pesquisa teve por objetivo analisar a articulação entre a normatização e atendimento ao servidor. Além disso, permitiu apontamentos aos gestores de pessoas sobre as necessidades de implementação de alterações nas estruturas internas. Descreve-se o ambiente organizacional do Departamento de Administração de Pessoal em meio às normas que ditam o comportamento das pessoas, os relacionamentos interpessoais e a interferência da legislação própria voltadas aos servidores e usuários.

A fundamentação teórica auxiliou na compreensão dos novos movimentos de gestão de pessoas no setor público. Trata-se de uma Nova Gestão Pública, referenciando-se no setor privado, onde a inovação, criatividade e comprometimento com resultados é buscada a todo tempo, visando a otimização de recursos, a melhoria na qualidade do trabalho e do atendimento aos usuários.

Os dados utilizados, oriundos de pesquisa catalogada e inserida no contexto do trabalho, evidenciaram as rotinas e as tarefas do Departamento. Para validar o resultado da pesquisa, foram feitas entrevistas recentes com servidores lotados no setor, alinhadas com os dados relatados.

Os resultados mostraram que é preciso um olhar crítico dos líderes na gestão das pessoas, na delegação de competências para a execução das tarefas. Torna-se necessário que os líderes sejam verdadeiros agentes de mudanças, sejam comprometidos e afinados com a missão, com as diretrizes e objetivos do departamento. É necessária uma reestruturação adequada, que considere as necessidades e aspirações de cada ser humano, que identifique cada servidor como um agente transformador, e não como um mero executor de processos. Tais melhorias proporcionariam uma gestão eficaz, com normatização alinhada a um eficiente atendimento.

Tal reformulação traria uma nova realidade ao departamento, mas necessitaria de uma avaliação contínua. Ela deveria ser monitorada e reinventada de tempos em tempos, com melhoria contínua, para buscar uma adequação às novas realidades que surgirem no dinamismo que a legislação e as novas tecnologias impõem em todos os setores.

Referências

Ambrose, M. L., Kulik, C. T. 1999. Old friends, New Faces: Motivation Research in the 1990's. *Journal of Management*, 25(1), p. 231-292.

Araújo, R. F., Rocha, E. M. P. 2015. Carvalhais, J. N. Inovações em Organizações Públicas: Estudo dos Fatores que Influenciam um Ambiente Inovador no Estado de Minas Gerais. *Revista de Administração e Inovação*, 12(3), p. 07-27.

Bateman, T. S., Snell, S. A. 2007. *Administração: liderança e colaboração no mundo competitivo*. São Paulo: McGraw-Hill.

Blanchard, Ken. 2012. *Liderança de alto nível; como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman.

Brasil. *Constituição Federal de 1988*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em 20 de outubro 2016.

Brasil. *Constituição (1988). Emenda constitucional nº 19, de 4 de junho de 1998*. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc19.htm>. Acesso em 20 outubro de 2016.

Brasil. *Decreto nº 5. 707, de 23 de fevereiro de 2006*. Institui a política e as diretrizes para o desenvolvimento de pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm>. Acesso em 20 de novembro de 2016.

Camões, R. R. S; Pantoja, M. J; Bergue, S. T. (2010). *Gestão de Pessoas: bases teóricas e experiências no setor público*. Brasília: ENAP, 2010.

- Chiavenato, Idalberto. 2010. *Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. 3ª. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Cruz, L. J., Queiroz, N. S., Lima, G. S. 2014. Motivação, comportamento e sofrimento no trabalho do setor público: um estudo de caso em uma universidade pública de Sergipe. *Revista Administração em Diálogo*. 16(2), p. 87-116.
- Davel, E., Vergara, S. C. 2001. *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.
- Ferreira, M. C. *O Clientelismo e os Cargos Comissionados: Impacto na Eficiência da Administração Pública*. Disponível em: <<http://abdet.com.br/site/o-clientelismo-e-os-cargos-comissionados-impacto-na-eficiencia-da-administracao-publica>>. Acesso em 25.11.2016.
- Klein, F. A, Mascarenhas, A. O. 2016. Motivação, satisfação profissional e evasão no serviço público: o caso da carreira de especialistas em Políticas Públicas. *Revista de Administração Pública*, 50(1), p. 17-39.
- Lacombe, F. J. M, Heilborn, G. L. J. 2011. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva.
- Lacombe, F. J. M. 2005. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Mullins, L. J. 2008. *Gestão da Hospitalidade e Comportamento Organizacional*. Tradução de Vinícius Figueira. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman.
- Pacheco, R. S. 1999. *Proposta de reforma do aparelho do Estado no Brasil: novas ideias estão no lugar*. In: Petrucci, Vera, Schwarz, Letícia (Orgs.). *Administração Pública gerencial: a reforma de 1995*. Brasília: UnB/Enap.
- Silva, W. R., Rodrigues, C. M. C. 2007. *Motivação nas Organizações*. São Paulo: Atlas.
- UFSC. 2015. *Relatório com os Indicadores do Clima Organizacional na SEGESP*. Impresso. Departamento de Atenção à Saúde.