

TATIANA AGUIAR PORFÍRIO DE LIMA

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA SISTEMA DE AUDITORIA DE
RECURSOS HUMANOS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

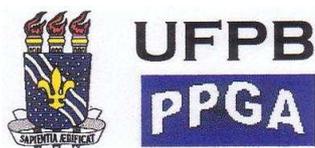
Universidade Federal da Paraíba
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Mestrado em Administração

João Pessoa - PB

Agosto/ 2010

TATIANA AGUIAR PORFÍRIO DE LIMA

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA SISTEMA DE AUDITORIA DE
RECURSOS HUMANOS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**



Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração da Universidade Federal da Paraíba, na área de Gestão Organizacional, linha de pesquisa Organizações e Recursos Humanos, em cumprimento parcial das exigências para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Sandra Leandro Pereira, Doutora

João Pessoa PB

2010

L732i Lima, Tatiana Aguiar Porfírio de.

1.1.1.1 Indicadores de desempenho para sistema de auditoria de recursos humanos em uma universidade federal/ Tatiana Aguiar Porfírio de Lima. -- João Pessoa: [s.n.], 2010.

135 f. : il.

Orientadora: Sandra Leandro Pereira.
Dissertação (Mestrado) – UFPB/CCSA.

1.Administração- Recursos Humanos. 2.Indicadores de Desempenho. 3.Auditoria de Recursos Humanos - UFPB.

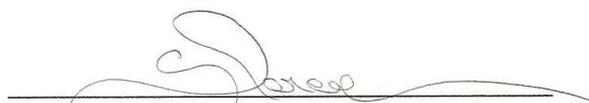
UFPB/BC

CDU: 658.3(043)

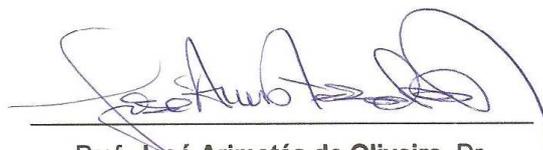
TATIANA AGUIAR PORFÍRIO DE LIMA

**INDICADORES DE DESEMPENHO PARA SISTEMA DE AUDITORIA DE
RECURSOS HUMANOS EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL**

Dissertação aprovada em 17/08/2010

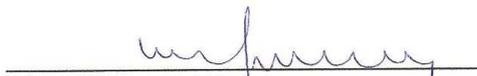


Profa. Sandra Leandro Pereira, Dra.
Orientadora – UFPB



Prof. Gesinaldo Ataíde Cândido, Dr.
Examinador – UFCG/ CH/ DA

Prof. José Arimatés de Oliveira, Dr.
Examinador – UFRN/ CCSA/ DA



Prof. Walmir Rufino da Silva, Dr.
Examinador – UFPB/ CCSA/ DA

Prof. André Gustavo Carvalho Machado, Dr.
Examinador – UFPB/ CCSA/ DA



UFPB
PPGA

Dedico este trabalho as minhas filhas Tainá e Dara que compreenderam a minha ausência durante a realização deste trabalho.

A meu esposo Denilson por toda a força, carinho e compreensão durante este trajeto.

Aos meus pais, Corjesu e Teresinha, por me incentivar a estudar desde pequeninha.

Aos meus irmãos, Cristiano, Tiago e Junior por acreditarem no meu potencial.

Em especial a minha cunhada Luciene que me mostrou a importância de viver intensamente cada dia e acreditar no poder da oração.

A minha orientadora Sandra Leandro, por me guiar no caminho de concretização deste sonho e por acreditar que tudo é possível.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida, pela sabedoria e força de acreditar no impossível;

Ao meu pai e a minha mãe pelo amor e pelo apoio que são tão essenciais em minha existência;

Ao meu esposo Denilson por compreender minha ausência, pelo amor e incentivo que contribuem para o meu sucesso;

As minhas filhas Tainá e Dara pelo amor incondicional e compreensão;

À minha querida orientadora e amiga, professora Sandra Leandro, que soube conduzir minha pesquisa, pela compreensão, carinho e apoio e a quem dedico um especial agradecimento;

A minha sogra, sogro, cunhadas, cunhado e Diana que auxiliaram nos cuidados com minhas filhas para eu me dedicar a pesquisa;

Aos meus familiares pela força e coragem;

Ao Professor João Agnaldo pela paciência e orientação estatística;

Ao Professor Erik e Thiago Magno pela ajuda na correção ortográfica e traduções;

Aos meus amigos e amigas do Mestrado, em especial, Lucimeiry e Solange por estarem sempre presentes na trajetória do estudo, pela ajuda mútua e grande amizade;

Aos demais colegas do mestrado, Sabrina, Luciana, Elber, Emmanuelle, Ceres, Flávio, Verônica, Helton, Antônio, Marcos e Fábio pelos bons momentos compartilhados;

Às colegas Lílian, Aline e Viviane pelo apoio.

À secretária do PPGA, Helena, pela presteza e atenção durante o curso;

À equipe da SRH pelo apoio e participação neste trabalho;

A todos que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.

LIMA, T.A.P. **Indicadores de Desempenho para Sistema de Auditoria de Recursos Humanos de uma Universidade Federal** . 2010. 135 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2010.

RESUMO

As constantes mudanças ambientais, a competitividade acentuada, a busca pela qualidade dos serviços e a insuficiência de recursos financeiros, tecnológicos e humanos para atender às demandas organizacionais, dentre outros fatores, cada vez mais requerem maior planejamento, controle e aproveitamento das ações realizadas pelos gestores. Dentre essas ações, torna-se importante destacar aquelas inerentes à área de recursos humanos que conseguem promover o diagnóstico organizacional, impactando positivamente no resultado do trabalho desenvolvido pelas pessoas, tanto no nível de organizações públicas quanto privadas. Assim se configura a validade de uma auditoria do sistema humano, ancorada em adequados parâmetros para se autoavaliar e refletir práticas organizacionais. Portanto, justifica-se o estudo acerca dos indicadores de desempenho inicialmente pela relevância e necessidade de mensurar as ações ligadas à área de recursos humanos. Diante dessa retórica e tomando como base as principais ações desenvolvidas pela Universidade Federal da Paraíba, a presente pesquisa objetiva apontar os indicadores de desempenho para o Sistema de Auditoria de Recursos Humanos no contexto dessa Instituição. Trata-se de um estudo caracterizado como exploratório-descritivo e quantitativo a partir da técnica de caso. Para a condução desse caso o universo pesquisado foi composto por 94 servidores da Superintendência de Recursos Humanos da Universidade Federal da Paraíba que atuam nas suas diversas divisões/SRH. O instrumento de pesquisa utilizado foi um questionário estruturado e observação direta. O método de tratamento dos dados aplicado foi ancorado no uso do software SPSS. Nos resultados verificou-se que 14 ações de recursos humanos e 41 indicadores de desempenho são utilizados pelos setores pesquisados. Todavia, a partir dos achados da pesquisa, se pode inferir que não há consenso dos líderes e colaboradores sob a maioria das ações apontadas e que elas são avaliadas por indicadores de desempenho meramente quantitativos. Por fim, foram apresentadas algumas sugestões e recomendações, objetivando contribuir para apresentação de indicadores de desempenho para compor um Sistema de Auditoria de Recursos Humanos da Universidade Federal da Paraíba.

Palavras-chave: Indicadores de desempenho. Auditoria de Recursos Humanos. Universidade Federal da Paraíba

LIMA, T.A.P. Performance Indicators for Auditing System for Human Resources in a Federal University. 2010. 135. Dissertation (MA in Management) – Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2010.

ABSTRACT

The constant environmental changes, accentuated competition, the search for quality of services and insufficient financial resources, technological and human resources to meet organizational demands, among other factors, increasingly require greater planning, control and exploitation of actions taken by managers. Among these actions, it is important to highlight those inherent in human resources who can promote organizational diagnosis, having a positive impact on the result of work developed by people both at the level of public and private sectors. Thus emerges the validity of an auditing of the human system, anchored on appropriate parameters to self evaluate and reflect organizational practices. Therefore, to study about the performance indicators is justified initially by the relevance and the necessity of measuring the actions related to human resources. Due to this rhetoric and based on the main actions developed by the Federal University of Paraíba, the present research aims to show the performance indicators for the Auditing System of Human Resources in the context of that institution. This is a study characterized as an exploratory-descriptive and quantitative one, taking the technique of case as an starting point. To conduct this case, the universe of this study was composed of 94 servers of the Superintendent of Human Resources at Federal University of Paraíba who work in its various divisions / SRH. A structured questionnaire and direct observation were the survey instruments used. The method of data treatment applied was anchored in the use of SPSS software. In the results it was found that 14 human resources actions and 41 performance indicators are used by the surveyed sectors. However, from the research findings, one can infer that there is no consensus among leaders and employees in most of the actions identified and that they are evaluated by performance indicators which are purely quantitative. Finally, we presented some suggestions and recommendations, aiming to contribute to the presentation of performance indicators to form an Auditing System for Human Resources at Federal University of Paraíba.

Keywords: Performance Indicators. Auditing of Human Resources. Federal University of Paraíba

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1-	Subsistemas de Recursos Humanos.....	25
Quadro 2-	Indicadores de gestão de recursos humanos sob as cinco perspectivas apontadas por Fitz-Enz (2001).....	39
Quadro 3-	Indicadores de desempenho para subsistemas de recursos humanos propostos por Assis (2007).....	41
Quadro 4-	Indicadores de desempenho propostos pelo <i>Saratoga Institute Brasil</i>	42
Quadro 5-	Indicadores de desempenho propostos por Olalla e Castillo (2002).....	44
Quadro 6-	Atividades dos Setores pertencentes à SRH.....	55
Quadro 7-	Síntese das Escolhas Metodológicas do Estudo.....	57
Quadro 8-	Esquema Geral de Pesquisa.....	65

FIGURAS

Figura 1-	Classificação do método.....	59
Figura 2-	Construção do modelo conceitual.....	64
Figura 3-	Dendrograma da Análise de agrupamento para o percentual de concordância.....	88

GRÁFICO

Gráfico 1-	Percentual de concordância por setores dos colaboradores em relação ao líder.....	88
------------	---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-	Perfil dos participantes da pesquisa.....	72
Tabela 2-	Ações de recursos humanos desenvolvidas pela SRH com base no modelo conceitual.....	83
Tabela 3-	Aspectos quantitativos das ações realizadas por setores.....	86
Tabela 4-	Grau de concordância (%) dos colaboradores por setor sobre a percepção das ações realizadas em relação à percepção do líder.....	87
Tabela 5-	Indicadores de desempenho por subsistemas de RH.....	104

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ARH	Administração de Recursos Humanos
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CLN	Coordenação de Legislação e Normas
CPACE	Comissão de Acumulação e Cargos
CPM	Comissão de Perícia Médica
CPPD	Comissão Permanente de Pessoal Docente
CRH	Coordenação de Recursos Humanos
DCL	Divisão de Cadastro e Lotação
DCRC	Divisão de Controle e Retribuição de Cargos
DCS	Divisão de Cargos e Salários
DDD	Divisão de Direitos e Deveres
DPIP	Divisão de Pessoal Inativo e Pensionista
DSA	Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento
SESMT	Seção de Segurança e Medicina do Trabalho
SRH	Superintendência de Recursos Humanos
UFPB	Universidade Federal da Paraíba

SUMÁRIO

RESUMO.....	6
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	8
1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS	12
1.1 ÁREA TEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
1.3 QUESTÕES INTERMEDIÁRIAS.....	17
1.4 OBJETIVO GERAL.....	18
1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.6 PREMISSAS NORTEADORAS.....	18
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	20
2.1 BREVE PANORAMA HISTÓRICO DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	20
2.2 SUBSISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS.....	24
2.3 SISTEMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	29
2.3.1 AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS.....	30
2.3.2 OS INDICADORES DE DESEMPENHO DE RECURSOS HUMANOS.....	34
2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA FEDERAL	46
2.4.1 EVOLUÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA.....	46
2.4.2 BREVE CARACTERIZAÇÃO DAS UNIVERSIDADES FEDERAIS.....	49
2.4.3 O CONTEXTO DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS DA UFPB.....	54
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO	58
3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO.....	58
3.2 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS	62

3.3 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS.....	70
3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	71
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	72
4.1 AÇÕES DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS/UFPB	75
4.1.1 IDENTIFICAÇÃO DAS AÇÕES DA SRH POR SETOR.....	75
4.1.2 APRECIÇÃO CRÍTICA DAS AÇÕES DA SRH (VISÕES DOS LÍDERES E COLABORADORES).....	86
4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS/UFPB.....	94
4.3 PERTINÊNCIA ENTRE AÇÕES E INDICADORES DE DESEMPENHO LIGADOS A AUDITORIA DE RH DISTRIBUÍDOS POR SUBSISTEMAS E PERSPECTIVAS.	104
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	111
6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES	114
REFERÊNCIAS.....	117
APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa.....	128
APÊNDICE B – Diário de Campo.....	136

1 CONSIDERAÇÕES INTRODUTÓRIAS

No contexto atual, a área de Recursos Humanos não é mais considerada meramente um setor organizacional essencialmente operacionalizador de controles burocráticos, mas, sim, uma importante agente de mudança, unidade estratégica, capaz de contribuir para o processo decisional nas organizações. Dentro dessa nova visão, cabe ao sistema de administração de recursos humanos tanto a responsabilidade pela definição de políticas de recursos humanos quanto a implementação de ações que afetam o desempenho organizacional, em grande parte, ancoradas nas práticas ligadas à gestão de pessoal.

Entretanto, Pomi (2002) enfatiza que os profissionais de recursos humanos necessitam de parâmetros mínimos para avaliar o próprio trabalho e conhecer o valor agregado a ele representado, ou seja, o quanto, o como, o porquê, o para que e/ou quem produzem resultados. Todos esses caminhos investigados estão inseridos no contexto do planejamento e controle das ações pertinentes aos diferentes papéis da área de recursos humanos. Esses papéis têm igual fundamento no setor público ou privado. No caso governamental, as organizações públicas também precisam se autoavaliar para refletir suas ações e posição no mercado, buscando manterem-se atuantes proativamente sem perder espaço em termos de oportunidades e credibilidade perante a sociedade.

Esta também é uma realidade com que depara o setor universitário para desafio de um importante segmento – serviço educacional – e uma concorrência acirrada, demandando de métodos de gestão e ferramentas de apoio. Assim, tornar-se oportuno o estudo dos indicadores de desempenho para mensurar as ações de recursos humanos, subsidiando um sistema de auditoria no contexto de uma Universidade Federal cuja unidade de análise será a Superintendência de Recursos Humanos.

Em termos estruturais o presente relatório de dissertação encontra-se subdividido em três partes essenciais. A primeira parte aborda os aspectos introdutórios, mostrando o contexto da área temática e do problema, bem como apresenta a justificativa para a realização da pesquisa e expõe os objetivos, as questões e as premissas norteadoras. A segunda parte trata do embasamento

teórico do estudo, versando sobre o tema de administração de recursos humanos, auditoria de recursos humanos, indicadores de desempenho, gestão universitária e o contexto da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB. E, finalmente, a terceira parte sintetiza o desenvolvimento metodológico do trabalho, limitações do estudo, análise e apresentação dos resultados, considerações finais, sugestões e recomendações.

1.1 ÁREA TEMÁTICA E PROBLEMA DE PESQUISA

Aproximadamente até meados dos anos 1990, de forma bastante intensa, as organizações priorizavam os ativos tangíveis e adotavam como principal foco, apenas, mensurações baseadas em indicadores financeiros para formular as estratégias e auditar as suas unidades e seus recursos (GHISI; SILVA, 2001).

Sobretudo com a entrada do novo século foram revisados inúmeros conceitos, dentre eles se destaca o valor das pessoas como ativos intangíveis. Assim, o cenário atual vem cada vez mais apontando evidências acerca do entendimento de que as pessoas são importantes ativos organizacionais que contribuem estrategicamente para o desenvolvimento das organizações.

Portanto, a Gestão Estratégica de Recursos Humanos pode ser considerada como sistema integrador capaz de alavancar vantagem competitiva, pois é um sistema de informação gerencial que facilita o desenvolvimento dos processos e dos papéis individuais para alcançar os propósitos organizacionais. Entretanto, para que esse entendimento se estabeleça, é crucial que se possa comprovar os níveis através dos quais as políticas e práticas de recursos humanos estejam alinhadas aos objetivos gerais e à estratégia global da organização. Assim, faz-se necessário medir o impacto das ações para estabelecer parâmetros, determinar e corrigir ações, recompensar e reconhecer os esforços (ASSIS, 2007).

Dessa forma, com a entrada da era da capacitação para o conhecimento a priorização dos ativos intangíveis tornou-se uma constante em grande parte das organizações. E, de um modo geral, observou-se que apenas mensurações financeiras não seriam suficientes para avaliar as ações e auditar as organizações. Pace, Basso e Silva (2002) corroboram com esse entendimento, afirmando que o final do século XX se caracterizou pela maior valorização dos ativos intangíveis,

considerando-os como fatores decisivos na obtenção da vantagem competitiva. Conseqüentemente as organizações tiveram que buscar a melhor maneira de medi-los e apresentá-los aos gestores e investidores.

Na área de Recursos Humanos, sobretudo, a valorização dos ativos intangíveis fez valer em maior evidência a necessidade de indicadores que analisem todos os seus subsistemas, para se obter uma visão holística do desempenho organizacional. Assim, a Auditoria de Recursos Humanos é um instrumento que se presta basicamente a avaliar as políticas e práticas de gestão de pessoas. Nesse processo de avaliação, cabe destacar a importância da seleção apropriada de indicadores de desempenho.

Em termos conceituais, os indicadores de desempenho são, segundo Boog e Boog (2002, p. 327), “os parâmetros de situação desejados, para que, sobre eles, sejam monitoradas as ações de geração, mudanças, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas, grupos, unidades organizacionais e da organização como um todo”.

Todavia, o valor primordial dos indicadores sobre a gestão de recursos humanos, de acordo com Pomi (2002), consiste em servir estrategicamente como diretriz para as ações. Semelhante a essa orientação afirmam Milkovich e Broudreau (2000) que é preciso de um conjunto mais completo de indicadores para avaliar as atividades de recursos humanos e sua contribuição para o enriquecimento do capital humano da organização, orientando para o melhor desempenho organizacional.

A não seleção ou definição de indicadores de desempenho adequados dificulta a avaliação das ações ligadas às pessoas, e, conseqüentemente, a formulação de estratégias pertinentes, visto que isso depende da escolha adequada de instrumentos de mensuração, dentro do Sistema de Auditoria de Recursos Humanos.

O conceito de Sistema de Auditoria de Recursos Humanos adotado no presente estudo é baseado em Olalla e Castillo (2002) e Quijano e Navarro (2006), é um sistema que pretende corroborar com a efetividade da organização, controlando as ações atuais e buscando descobrir o que está errado, desatualizado ou a ser aprimorado, evitando não conformidades, prejuízos ou deficiências nos diversos processos.

Já a compressão de indicadores de desempenho está alicerçada nos

conceitos de Boog e Boog(2002) e Helou Filho e Otani (2007), sendo considerados parâmetros para averiguar, controlar e/ou corrigir as ações da área de recursos humanos.

Nesse sentido, para fins didáticos, cabe destacar os principais autores que ancoram essa investigação acerca de Sistema de Auditoria de Recursos Humanos e indicadores de desempenho como sendo: Helou Filho e Otani (2007), Assis (2007), Fitz-enz (2007 e 2001), Kardec, Flores e Seixas (2005), Chiavenato (2004), Boog e Boog (2002), Olalla e Castillo (2002), Pace, Basso e Silva (2002), Pomi (2002), Milkovich e Broudreau (2000); Quijano e Navarro (2006).

Esses autores oferecem a base norteadora do modelo conceitual adotado, conforme será exposto por meio do esquema de pesquisa. E, embora na classificação do método de pesquisa adotado o presente estudo encontre suporte no positivismo, cabe ressaltar em especial sua aderência filosófica dentro do paradigma funcionalista. Assim, uma seleção de indicadores de desempenho foi inicialmente levantada (a priori), buscando a visão da totalidade (funcionalismo), para acentuar o aspecto relacional das ações pesquisadas na Instituição em foco.

Com base na temática sumarizada, e diante da situação problema exposta, assim se apresenta a questão que orienta a presente investigação: quais os indicadores de desempenho pertinentes para compor o sistema de auditoria de recursos humanos, no caso da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB?

1.2 JUSTIFICATIVA

Para que a organização consiga bem se estruturar no contexto de seu autoconhecimento, evidentemente, torna-se necessário que sejam constantemente buscadas as informações precisas no intuito de manter-se em equilíbrio ou melhorar os aspectos positivos e conhecer, minimizar e/ou corrigir os aspectos negativos. A rapidez com que isso é feito, em grande parte, depende da busca efetiva pela organização no sentido de ser constantemente avaliada ou auditada. Os meios de auditoria viabilizam o alinhamento das políticas e práticas adotadas.

No Brasil há certa preponderância de Sistema de Auditoria baseados tradicional e na visão financeira, priorizando apenas os ativos tangíveis, com pouca observância na importância dos recursos humanos e na formulação de estratégia.

Essa conduta acarreta decisões equivocadas e fracasso organizacional (COUTO, 2003).

Assim, diante da lacuna teórica existente, o estudo se justifica precisamente dentro do que Miranda e Azevedo (2000) afirmam que a literatura científica tem dado pouco destaque à medição de desempenho através de novos indicadores. Tanto no Brasil como em Portugal, as empresas utilizam mais indicadores financeiros para avaliarem o seu desempenho.

Assim sendo, cabe considerar que a literatura sobre auditoria estratégica é escassa. Há grande carência de ferramentas adequadas que facilitem a aplicação de Auditorias nas organizações, principalmente focada em indicadores de desempenho e sob a ótica da gestão estratégica de recursos humanos.

Gomes (1999) *apud* Assis (2007), para mostrar um expressivo paradoxo da área para apontar o *gap* teórico acerca de indicadores de desempenho de recursos humanos. Segundo esse autor, os profissionais de recursos humanos evitam indicadores ligados às suas respectivas atividades, ou seja, apesar de muitas vezes medir o desempenho do indivíduo, da equipe e da organização, não avaliam seu próprio trabalho.

E o desenvolvimento do Sistema de Auditoria de Recursos Humanos é relevante na perspectiva de subsidiar o processo da avaliação em torno da verdadeira função da Administração de Recursos Humanos, que é a responsabilidade pelo planejamento, organização e o controle das atividades relacionadas com a vida das pessoas na organização.

Portanto, esta pesquisa pretende contribuir teoricamente para ampliar o instrumental em torno do tema, apresentando aspectos essenciais do Sistema de Auditoria de Recursos Humanos, e também contribuir de maneira prática com o levantamento de indicadores estratégicos de desempenho para gestão de recursos humanos em universidades públicas.

Ademais, o estudo poderá fomentar a contribuição teórica para o meio empresarial e acadêmico, mostrando a importância da visibilidade aos indicadores de desempenho que ajudam a compreender a organização, o investimento e o retorno das pessoas na organização, o que, segundo Assis (2007), corresponde ao nível de eficiência e eficácia dos processos, programas e ações da área de Recursos Humanos. Segundo esse autor, o uso de indicadores é importante em

todos os âmbitos, principalmente na esfera governamental, pois é significativa para gerir adequadamente os recursos disponibilizados de maneira direta ou indireta pela população, ou seja, é uma maneira transparente de justificar os investimentos e prestar contas à sociedade.

E, do ponto de vista prático, o estudo dos indicadores de desempenho de Recursos Humanos poderá auxiliar na compreensão dos processos de trabalho das universidades, pois detalha as ações usadas e facilita o controle relativo ao Sistema de Auditoria de Recursos Humanos. Outrossim, esta pesquisa poderá tangencialmente auxiliar as universidades a responder às avaliações nacionais das políticas de pessoal realizadas através do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES.

Além disso, há um interesse particular com o tema proposto, visto que a pesquisadora desenvolve atividades profissionais precisamente no contexto da Superintendência de Recursos Humanos da Instituição objeto de estudo, o que poderá corroborar para a compreensão mais holística do seu trabalho, fazendo-se refletir na prática de sua atividade cotidiana. Guardando os devidos cuidados, inerentes ao risco de viés, em decorrência da ligação institucional, o que certamente deverá ser adequadamente contornado, esse interesse específico poderá ser bem posto do ponto de vista prático que justifica o estudo.

Além do mais, há também grande motivação para o tema por parte da própria professora orientadora, em decorrência de sua vivência profissional anterior durante longos anos de trabalho na referida Superintendência e o seu propósito de contribuir para a citada Instituição.

1.3 QUESTÕES INTERMEDIÁRIAS

Em termos das questões intermediárias através das quais a investigação será conduzida, cabe destacar a necessidade de se perguntar:

- a) Quais as principais ações ligadas à área de gestão de recursos humanos desenvolvidas pelos setores da SRH?
- b) Quais os indicadores de desempenho diretamente relacionados ao sistema de auditoria de recursos humanos no contexto da universidade pesquisada pertinentes a cada processo ou subsistema desenvolvido?
- c) Qual a pertinência entre as ações de recursos humanos desenvolvidas

pela universidade objeto de estudo e os respectivos indicadores de desempenho por ela adotado no seu sistema de auditoria de recursos humanos, especificamente nos processos ou subsistemas expressados?

1.4 OBJETIVO GERAL

Mediante o contexto justificado e as questões intermediárias de pesquisa acima elencadas, quanto aos seus propósitos, o presente tem por objetivo geral: apontar os indicadores de desempenho para o Sistema de Auditoria de Recursos Humanos, tomando como base o contexto dos processos ou subsistemas desenvolvidos por meio das ações da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB.

1.5 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Quanto à trajetória de estudo, far-se-á necessário buscar o alcance dos seguintes objetivos específicos:

a) identificar as ações ligadas à área de recursos humanos desenvolvidas pela Superintendência de Recursos Humanos da UFPB;

b) levantar os indicadores de desempenho relacionados ao sistema de auditoria de recursos humanos no contexto da UFPB, focalizando os processos ou subsistemas;

c) focalizar a pertinência entre as ações de recursos humanos desenvolvidas pelos setores da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB e os respectivos indicadores de desempenho para um Sistema de Auditoria de Recursos Humanos nos processos ou subsistemas levantados.

1.6 PREMISSAS NORTEADORAS

Em termos de orientação central, a presente investigação adotará as seguintes premissas norteadoras: o desenvolvimento do Sistema de Auditoria de Recursos Humanos, em nível operacional, gerencial e estratégico pode se ancorar em cinco processos ou subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração (CHIAVENATO, 2004; GIL, 2001); nos indicadores de desempenhos adaptadas dos autores: Fitz-Enz (2001), Assis (2007), Pomi

(2002), Olalla e Castillo (2002); e cada indicador de desempenho analisado sob cinco perspectivas: custo, tempo, quantidade, qualidade e satisfação do cliente (Fitz-Enz, 2001).

Compreendendo que o processo de provisão implica a identificação da necessidade de pessoas e seleção de pessoas para a organização; o processo de aplicação corresponde à descrição de cargos, alocação de mão-de-obra e dimensionamento de pessoal; o processo de manutenção está ligado à retenção das pessoas, concessão de direitos e vantagens, pagamento de remuneração, saúde ocupacional, segurança no trabalho, planejamento de carreira e relação com os sindicatos; o processo de desenvolvimento é conduzido em termos operacionais por meio de realização de treinamentos/cursos/atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização; e o processo de monitoração consiste no acompanhamento e controle das atividades das pessoas, auditorias e sistemas de informações.

Considerando a variável custo como valor gasto; tempo como horas despendidas; quantidade como quantificação; qualidade como adequação ao uso; satisfação do cliente como grau de contentamento com os resultados.

Assim, diante do contexto temático, o problema exposto e as bases definidas, o capítulo seguinte apresenta uma breve revisão dos fundamentos teóricos que ancoram o presente estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados aspectos relacionados à importância das pessoas na organização e dos indicadores para mensurar e compreender o impacto das ações de gestão de pessoas sob desempenho organizacional. Os conceitos são apresentados no decorrer da exposição dos fundamentos teóricos indispensáveis para melhor entender e contextualizar o tema estudado.

Assim, as seções seguintes apresentam um conjunto de informações referentes ao tema Administração de Recursos Humanos, começando com um breve panorama histórico do modelo de Administração de Recursos Humanos e seus subsistemas. Em seguida é sintetizado o estudo introdutório em torno do tema auditoria e, especificamente, indicadores de desempenho. Finalmente, trata-se também da questão ligada à gestão universitária federal e da contextualização do objeto de estudo.

2.1 BREVE PANORAMA HISTÓRICO DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

O conceito de administração de recursos humanos perpassou pelas mudanças do modo de trabalho e da economia, desde uma gestão de pessoas mais informal, para a gestão controladora e burocratizada, depois com foco mais humanista e até o estágio atual essencialmente estratégico. Dutra (2002) classifica esse processo evolutivo em três fases: operacional, gerencial e estratégica.

A fase operacional, aproximadamente até a década de 60, seria aquela gestão preocupada com o “como fazer” para aumentar a produção. Para Marras (2002), esse período enfatizava os custos da organização. Dutra (2002) salienta que a atenção estava voltada para os procedimentos, a captação, o treinamento, a remuneração. Fischer (2002) ratifica que a organização buscava formas através das quais o homem trabalhasse de modo cada vez mais efetivo e produtivo.

As divergências surgidas nesse modelo se deram, sobretudo, em função da influência do behaviorismo, enfatizando o comportamento humano e intermediando as relações entre as organizações e as pessoas. Houve grande esforço no sentido de deslocar o foco dos procedimentos burocráticos e essencialmente operacionais

para as responsabilidades ligadas às relações entre os indivíduos, tentando minimizar conflitos existentes entre os objetivos organizacionais e os objetivos individuais.

Sobre a fase gerencial, dos anos 60 até o início dos anos 80, Dutra (2002) a caracteriza como o início da interferência da administração de recursos nos diversos processos da organização, participando no desenvolvimento organizacional, considerando as pessoas como recurso essencial para esse sucesso.

Segundo Fischer (2002), nessa fase tenta-se implementar processos que alinhem os objetivos organizacionais e os interesses das pessoas, através da efetividade econômica, técnica e comportamental. Todavia, essa concepção ainda concebia a pessoa como agente passivo, cujas atividades deveriam ser planejadas e controladas conforme as necessidades da organização.

Então, a partir da década de 80, com as pressões econômicas e a competitividade acirrada mudaram o macroambiente. Os desafios encontrados para se adaptar e sobreviver às imprevisões tomaram proporções muitas vezes impossíveis de serem administrados pela forma de gestão em vigor (GIL, 2001). Exigia-se da Administração de Recursos Humanos uma visão mais estratégica, que lhe permitisse analisar cenários multidisciplinares dos indivíduos, nos quais as pessoas deveriam ser parceiras do negócio. Para Davel e Vergara (2001), nessa fase tentava-se integrar as políticas de pessoas às estratégias da empresa.

Nesse sentido, as pessoas eram consideradas responsáveis por uma parcela significativa dos resultados projetados, começando a assumir papel estratégico na tomada de decisão, e sendo consideradas como geradoras de valor e potencial competitivo para as organizações (CHIAVENATO, 2004; MILKOVICH; BOUDREAU, 2000).

Logo, a partir da década de 1990, novas propostas e experiências de administração de recursos humanos aparecem e surge o conceito de competências, visando os conhecimentos, as habilidades, as aptidões, estabelecendo vínculos cada vez mais estreitos entre o desempenho humano e os resultados do negócio da empresa (FISCHER, 2002).

As modificações da maneira de administrar se alinhavam com as teorias e práticas organizacionais que justificaram a reconstrução, buscando uma nova visão de trabalho, em que os recursos humanos, não obstante a pretensão de administrá-

los, são agentes dotados de consciência e vontade próprias. Talvez hoje, segundo afirma Pomi (2002), compreendemos melhor o real valor das contribuições humanas, das competências, das intuições e da criatividade, adquirindo a consciência de que as pessoas são o “sustentáculo” da organização. As pessoas influenciam e são influenciadas pela estrutura, a estratégia e a tecnologia nas organizações, cabendo ressaltar, por exemplo, que os Sistemas de Gestão de Pessoas é influenciado (ou deveria ser influenciado) pela estratégia estabelecida em relação à visão e aos valores inspirados pela organização (QUIJANO *et al.* , 2008).

No presente estudo não existe a pretensão de atribuir às pessoas um papel de relevância máxima, nem também de entendê-las como “instrumentos” por meio do qual se concretiza a dinâmica organizacional. Há, de fato, a intenção de fomentar a discussão em torno da necessidade de definição de indicadores de desempenho capazes de subsidiar um Sistema de Auditoria de Recursos Humanos de forma adequada e coerente.

Assim, tomando como base esse breve panorama histórico cabe destacar os principais conceitos adotados na investigação. O conceito de administração estratégica de recursos humanos, inspirado em Dessler (2003, p. 15), como sendo “o modelo de atividades de recursos humanos desenvolvido com a intenção de permitir que a organização alcance suas metas”. Desta forma, reconhecendo o sistema de administração de recursos humanos como parceira na formulação e implementação de estratégias organizacionais por meio das ações realizadas nos subsistemas de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

Dutra (2001) corrobora com esse conceito estabelecendo que o modelo de gestão de pessoas pretende estabelecer que as políticas e práticas de gestão de pessoas estejam associadas a estratégia do negócio e a arquitetura organizacional, possibilitando correlacionar de forma direta e concreta a esforço de cada indivíduo ao desenvolvimento e ao sucesso da Instituição.

O modelo de administração de pessoas, para Fischer (2002), é a forma pela qual uma instituição se organiza para gerenciar e guiar a relação e o comportamento humano no trabalho, através da definição de princípios, políticas e processos a serem adotadas, sendo princípios descritos como crenças e valores que orientam as ações; políticas como diretrizes de atuação que buscam objetivos de médio e de longo prazo para as relações organizacionais; e processos como os cursos de ação

previamente determinados.

Dessa maneira compreende-se que administração de recursos humanos é um modelo, um conjunto mais ou menos organizado de princípios, políticas, processos e procedimentos que contemplem suas expectativas sobre como esse comportamento deve ocorrer para alcançar os objetivos organizacionais e individuais.

Quijano *et al.*(2008) e Oliveira (1988) ressaltam que há diferenças entre os três subsistemas dentro do Sistema de Gestão de Pessoas: a Administração de Pessoal, as Relações de Trabalho e Administração de Recursos Humanos. Essa última denominada posteriormente de Gestão e Desenvolvimento de Recursos Humanos e atualmente de Gestão Estratégica de Pessoas.

A Administração de Pessoal é responsável pela parte dita *cartorial*, pela rotina trabalhista e de pessoal, registrando os fatos derivados do contrato de trabalho. As relações de trabalho (industriais) responsável pelas relações trabalhistas externas da empresa com os sindicatos, com o governo e com outros órgãos públicos. E a Gestão Estratégica de Pessoas cuida do desenvolvimento das pessoas que pertencem à organização.

Entretanto, considera-se que os três subsistemas estão sendo desenvolvidos progressiva e sucessivamente conforme várias necessidades surgidas ao longo do tempo pelas relações entre indivíduos e organização e pela concepção diferente que as organizações tinham dos trabalhadores. Acredita-se que este desenvolvimento cada subsistema não suprimiu ou tornou desnecessário o anterior, foram ampliados e enriquecidos pelas possibilidades do recente subsistema de Gestão de Pessoas, melhorando a interação da organização com os funcionários, estimulando-os para serem mais eficazes e contribuírem para a realização dos objetivos estratégicos e eficácia da organização. As funções administradora, reguladora e motivadora ou integrativa são desempenhadas pelo órgão de recursos humanos, podendo ser distribuídas em vários setores em grandes organizações.

A posição assumida no presente estudo é que o termo Administração de Recursos Humanos não determina o tratamento prestado pela Instituição aos seus servidores, aqui tratados como colaboradores e líderes, nem tampouco reduz ou amplia as suas funções. Para a presente investigação essa nomenclatura representa apenas uma questão semântica, portanto, este estudo não pretende adentrar no

âmbito da polêmica discussão de Pessoas ou Recursos, bem como de Administração ou Gestão. Simplesmente, respeitando a nomenclatura atualmente utilizada na linha de pesquisa na qual se insere esse trabalho, no Programa de Pós-Graduação em Administração (UFPB), qual seja “Organizações e Recursos Humanos”, optou-se pelo uso desse termo.

Diante desse contexto, não se pode conceber ações de recursos humanos, tanto na esfera pública como na privada, distantes das políticas e princípios organizacionais, pois interferem decisivamente no modelo de gestão e no desempenho organizacional.

A maneira de administrar os recursos humanos afeta diretamente o alcance desses objetivos. Para Pace, Basso e Silva (2002, p. 2), “um bom administrador controla o desempenho dos sistemas sob sua responsabilidade com a ajuda de medidas de desempenho”. Nessa ótica, as universidades públicas estão buscando alternativas para gerir os recursos com eficiência para enfrentar problemas econômicos e financeiros.

Assim, segundo Salazar (2005), as universidades deveriam a princípio reconhecer a importância de uma administração eficiente dos recursos humanos, determinando qual o caminho seguir, como e quando recrutar, selecionar, redistribuir as pessoas no intuito de alcançar os objetivos previamente estabelecidos pela organização.

Essas funções de recrutar, selecionar, redistribuir, manter, desenvolver e monitorar as ações das pessoas fazem parte das subdivisões ou subsistemas de recursos humanos, ou seja, das atividades da administração de recursos humanos para alcance dos objetivos organizacionais, que serão explicadas na seção seguinte.

2.2 SUBSISTEMAS DE ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

Conforme contextualização da premissa norteadora do presente estudo, a Administração de Recursos Humanos pode ser analisada como um sistema, o qual segundo Marras (2002) deve “organicamente” se constituir por intermédio de um agrupamento respondendo de forma individualizada por cada uma das funções ou atribuições específicas aos processos inerentes. Assim, pode-se subdividi-la em, pelo menos, cinco processos ou subsistemas: provisão, aplicação, manutenção,

desenvolvimento e monitoração.

Um sistema, conforme Carvalho e Nascimento (1999, p. 3), se constitui em uma “série de elementos interdependentes em constante interação, com vistas à consecução de um ou mais objetivos”, ou seja, é um conjunto de subsistemas capaz de converter insumo/informação em um produto/serviço para alcançar os objetivos estabelecidos.

Aquino (1988) corrobora para esse pensamento ao defender que a administração de recursos humanos é sistêmica, pois cada uma das funções desempenhadas em determinado subsistema produz resultados que interferem nos demais. Na prática são funções intercomplementares.

Alguns autores adotam nomenclaturas semelhantes para subdivisões das atividades de recursos humanos. Além disso, as separam em quatro ou mais subsistemas. Por exemplo para Aquino (1988), as atividades de recursos humanos são divididas em quatro: procura, desenvolvimento, manutenção e pesquisa. Para Milkovich e Boudreau (2000), são cinco atividades denominadas de: recrutamento, desenvolvimento, remuneração, relação com empregados e avaliação de resultados. Já para Gil (2001) são cinco subsistemas: suprimento ou agregação, aplicação, compensação ou manutenção, desenvolvimento ou capacitação e controle ou monitoração. E para Chiavenato (2004), subdivide as atividades em seis: agregação, aplicação, recompensa, desenvolvimento, manutenção e monitoração, conforme sintetizado no Quadro 1.

Neste trabalho, serão utilizados os subsistemas adotados por Chiavenato (2004) e Gil (2001), sinteticamente denominados de: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

O subsistema de provisão, também denominado alimentação, suprimento ou agregação, compreende as questões relativas ao chamamento da mão-de-obra que irá ou está sendo convidada a trabalhar na empresa, ou seja, responsável pela identificação das necessidades de pessoal, pesquisa de mercado de recursos humanos, recrutamento e seleção (CHIAVENATO, 2004; GIL, 2001).

Sub sistemas	AUTORES/ ANO	DEFINIÇÕES/ CONCEITOS
Provisão, procura, recrutamento, suprimento ou agregação	Aquino (1988, p. 158)	Procura é exercida pelo recrutamento e pela seleção, são responsáveis pela busca no mercado de pessoas para trabalhar na empresa.
	Milkovich e Boudreau (2000, p. 31)	Recrutamento é a determinação dos recursos humanos em uma organização.
	Gil (2001, p.25)	Suprimento ou agregação refere-se a todas as atividades realizadas com a finalidade de incluir novas pessoas na empresa, abrangendo, entre outras, as atividades de recrutamento e seleção.
	Chiavenato (2004, p. 14)	Provisão, suprimento ou agregação são os processos utilizados para incluir novas pessoas na empresa.
Aplicação	Gil (2001, p.25)	Aplicação envolve as atividades relacionadas ao desenho das atividades que as pessoas irão realizar na empresa, bem como para orientar e acompanhar seu desempenho.
	Chiavenato (2004, p. 14)	Aplicação são os processos utilizados para desenhar as atividades que as pessoas irão realizar na empresa, orientar e acompanhar seu desempenho.
Manutenção, recompensa, remuneração, relação com empregados ou compensação	Gil (2001, p.25)	Manutenção ou recompensa abrange todas as atividades realizadas com a finalidade de criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para a atuação das pessoas.
	Aquino (1988, p. 187)	Manutenção (salário, benefícios e outros incentivos) visa fixar na empresa os melhores servidores.
	Milkovich e Boudreau (2000, p. 381)	Remuneração é o retorno financeiro e os serviços e benefícios tangíveis que os empregados recebem como parte de pagamento em uma relação de trabalho. E relação com empregados é a promoção de uma convivência harmoniosa entre patrões e empregados.
	Milkovich e Boudreau (2000, p. 32)	Manutenção são os processos utilizados para criar condições ambientais e psicológicas satisfatórias para as atividades das pessoas, incluem administração da cultura organizacional, clima, disciplina, higiene, segurança, qualidade de vida e manutenção de relações sindicais.
	Chiavenato (2004, p. 15)	Recompensa são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas. Incluem recompensas, remuneração, benefícios e serviços sociais.
Desenvolvimento ou Capacitação	Aquino (1988, p. 172)	Desenvolvimento (treinamento, planejamento de carreira e promoção): consiste em uma série de medidas que visam à manutenção dos recém-admitidos na empresa, complementando, assim, o processo de admissão.
	Milkovich e Boudreau (2000, p. 32)	Desenvolvimento tem por finalidade ensinar novas habilidades, melhorar as já existentes, afetando as atitudes dos empregados.
	Gil (2001, p.25)	Capacitação ou desenvolvimento trata das atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização.
	Chiavenato (2004, p. 15)	Desenvolvimento são os processos utilizados para incentivar as pessoas e satisfazer suas necessidades individuais mais elevadas.
Monitoração, controle, avaliação de resultados ou pesquisa	Aquino (1988, p. 197)	Pesquisa (avaliação de desempenho e entrevista de saída) oferece condições para conhecer o trabalhador e o comportamento da organização, funcionando como pré-requisito para o planejamento da função de pessoal.
	Gil (2001, p.25)	Controle ou monitoração refere-se às atividades relacionadas ao acompanhamento e controle das pessoas e à verificação dos resultados de seu trabalho.
	Milkovich e Boudreau (2000, p.33)	Avaliação de resultados mede os efeitos das atividades de recursos humanos.
	Chiavenato (2004, p.15)	Monitoração são os processos utilizados para acompanhar e controlar as atividades das pessoas e verificar os resultados.

Quadro 1- Subsistemas de Recursos Humanos

Fonte: pesquisa bibliográfica (2010).

Esse subsistema preocupa-se com a quantidade de funcionários existente, que tipo de pessoas a organização precisa, onde, como encontrá-las e selecioná-las (DESSLER, 2003). Para Marras (2002) diz respeito à captação interna ou externa, e segundo Milkovich e Boudreau (2000), determina a composição dos recursos humanos da organização.

Se o subsistema provisão de recursos humanos atuar de modo deficiente ou inadequado pode acarretar problemas financeiros e operacionais à organização. Dentre os problemas gerados, Carvalho e Nascimento (1999) destacam: rotatividade de pessoal, aumentos nos custos de recrutamento e a efetividade das atividades prejudicadas pela falta de qualificação profissional.

O subsistema de aplicação é responsável pelo planejamento e pela melhor alocação de mão-de-obra, pela análise, descrição dos cargos, orientação de pessoas (CHIAVENATO, 2004), ou seja, pelo dimensionamento, por estabelecer os requisitos necessários para a ocupação do cargo, as tarefas específicas e as responsabilidades relativas aos cargos (DESSLER, 2003).

O subsistema de manutenção é um dos mais desafiantes, pois tem a missão de promover a retenção dos recursos humanos na organização, de forma permanentemente motivada, sendo responsável pela fixação do valor dos salários, pelos benefícios, planejamento de carreira, pela higiene, segurança e pela boa relação com os sindicatos (GIL, 2001).

O subsistema de desenvolvimento ou capacitação é responsável pelas mudanças organizacionais, pelo levantamento de necessidades de treinamento, pela aprendizagem e desenvolvimento das pessoas, tanto em nível funcional como pessoal (MARRAS, 2002; CHIAVENATO, 2004).

Conforme DESSLER (2003), esse subsistema assegura aos membros da organização o conhecimento e as habilidades requeridas para execução das tarefas. Para Milkovich e Boudreau (2000), o desenvolvimento possui a finalidade de ensinar ou manter as habilidades, modificando as atitudes dos indivíduos. Já Bohlander, Snell e Sherman (2003) afirmam que esse subsistema evita discrepâncias entre conhecimentos, habilidades e aptidões do ocupante do cargo com as requeridas pelo cargo. E Marras (2002, p. 145) conceitua como “um processo de assimilação cultural a curto prazo”.

O subsistema de monitoração ou controle é responsável pela avaliação de

desempenho, pelas auditorias, pelos bancos de dados e sistemas de informações gerenciais (CHIAVENATO, 2004). É o sistema responsável pela avaliação das condições presentes para conduzir as novas ações (MILKOVICH; BOUDREAU, 2000). Por meio desse subsistema torna-se possível identificar alguns requisitos exigidos pelo cargo não condizentes com a realidade organizacional (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Para Carvalho e Nascimento (1999), a avaliação é parte inerente da estratégia empresarial, para mostrar e obter os esforços necessários dos membros da organização para alcançar os objetivos.

Assim, para trabalhar efetivamente com pessoas é necessário compreender o comportamento humano, conhecer diversos sistemas e práticas disponíveis para ajudar a construir uma força de trabalho qualificada e motivada, além de ter a consciência das influências das questões econômicas, tecnológicas, sociais e jurídicas (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2003). Por isso, Dutra (2002) alerta que estamos inseridos no ambiente que exige um modelo de administração de recursos humanos que estimule e ofereça suporte ao desenvolvimento mútuo da empresa e das pessoas, bem como ofereça orientação para esse desenvolvimento de forma simples e flexível.

E para alcançar essa gestão sistêmica de recursos humanos é necessário identificar e compreender as relações entre cada uma das atividades (POMI, 2002), ou seja, saber o impacto das ações de recursos humanos no desempenho da organização. Como explica Chiavenato (2000), isso implica em saber usar indicadores de forma sistêmica para compor um conjunto de informações que demonstre todos os aspectos importantes da gestão.

É necessário dar maior visibilidade e transparência aos indicadores determinantes de sucesso de todos os subsistemas ou processos de recursos humanos, podendo até disponibilizá-los de forma explícita para evidenciar os objetivos e estimular as equipes para alcançar ou superar as metas de cada indicador (ASSIS, 2007).

Há inúmeros indicadores de desempenho disponíveis para cada subsistema de recursos humanos; entretanto, é crucial saber qual ou quais são indicadores mais pertinentes para avaliar cada ação conforme o contexto organizacional. Esse conjunto de indicadores de desempenho pode fomentar a elaboração de um sistema de auditoria de recursos humanos, que pode ser um importante mecanismo voltado

para compreensão e conhecimento dessas variáveis, pois visa analisar as políticas e práticas de cada subsistema, auxiliando na elaboração de estratégias para melhorar o desempenho organizacional.

2.3 SISTEMA DE AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

A palavra auditoria, segundo a etimologia, origina-se do latim “*audire*”, cujo significado é “ouvir” ou “saber ouvir”, e a palavra auditor em português, segundo Atti (2006, p. 27), provém da palavra inglesa to audit (examinar, ajustar, corrigir, certificar).

Entretanto, não há informação precisa quanto à época exata em que se iniciou a atividade de auditoria no mundo. Assevera-se que seu início ocorreu muitos anos atrás pela necessidade de alguém legitimar um fato, acontecimento ou prestar contas a um superior (COUTO, 2003).

Sá (2007) aponta indícios da existência da função de auditoria antes de Cristo a partir das provas arqueológicas de inspeções e verificações de registros, realizadas entre a família real de Urukagina e o tempo sacerdotal sumeriano, registradas a mais de 4500 antes de Cristo, além de normas de auditoria incluídas como textos de livros Arthasastra na Índia. Para outros autores, como Attie (2006), essa atividade surgiu na Inglaterra, durante o período que detinha o controle dos mares e do comércio, quando investia financeiramente em diversos países e examinava essas aplicações. Por outro lado, Gil (1996) considera que essa atividade adveio do império romano, nos quais os governantes e administradores nomeavam altos funcionários para fiscalizar ou supervisionar operações econômico-financeiras e lhes prestar contas verbalmente.

Já Perez Junior (2004) sugere que a prática da auditoria surgiu no século XV ou XVI na Itália, com o clero italiano, os precursores da contabilidade e responsáveis pelas construções da Europa moderna ou medieval. Esse autor assegura ainda que a auditoria tenha sido oficialmente reconhecida em 1581 na Itália com o primeiro Colégio de Contadores, no qual o trabalho de auditoria se restringia à verificação dos registros contábeis.

A presença dessa atividade no Brasil também é questionável; contudo, Attie (2006) a constata com a instalação de empresas internacionais de auditoria

independente, visto que os investimentos implantados tiveram de ter suas demonstrações financeiras auditadas.

Para ele, entre os fatos primordiais que permitiram o desenvolvimento da auditoria no país, destacam-se: a instalação de filiais e subsidiárias de empresas estrangeiras, financiamento de empresas brasileiras por meio de órgãos internacionais, a evolução do mercado de capitais, o desenvolvimento das empresas brasileiras, criação das normas de auditoria instituídas pelo Banco Central do Brasil e a comissão de valores mobiliários e da Lei das sociedades Anônimas em 1976 (ATTIE, 2006).

Em termos conceituais, Kardec, Flores e Seixas (2005) apontam a auditoria como um instrumento basilar para o sucesso de uma gestão estratégica, pois propicia checar se o planejado foi cumprido, não apenas de modo quantitativo fornecido pelos indicadores, mas também abordando a maneira da gestão, que garante a sobrevivência da organização por médio prazo.

Conforme Gil (1996), a auditoria consiste na revisão, avaliação e emissão de opinião de processos e resultados sob produtos ou serviços, podendo ser auditoria operacional com foco no presente e no passado; ou auditoria de gestão com ênfase no presente e no futuro.

A auditoria pode ser realizada em instituições privadas ou públicas. O estudo realizado nesta pesquisa busca enfatizar a auditoria em universidades públicas, portanto.

E, para Vale (2000, p. 17), auditoria pública é “o exame sistemático que visa apurar a regularidade da gestão de recursos públicos, bem como a economia, eficiência e eficácia na obtenção e aplicação dos mesmos”, podendo ser realizada no âmbito interno ou externo, antes, no momento ou após os atos.

Infere-se, portanto, que a auditoria feita na área de recursos humanos de uma instituição pública, neste caso em universidades federais, pode auxiliar na avaliação e acompanhamento dos investimentos e das ações de recursos humanos, possibilitando uma melhor prestação de contas à sociedade.

2.3.1 Auditoria de Recursos Humanos

Mesmo diante da evolução do tema gestão de recursos humanos, ainda hoje

a literatura a respeito do tema auditoria de recursos humanos é bastante limitada. Para Chiavenato (2004, p. 492), a auditoria de Recursos Humanos é “a análise das políticas e práticas de pessoal de uma organização, e avaliação do seu funcionamento atual, seguida de sugestões para melhoria”.

Já Milkovich e Boudreau (2000, p. 517) afirmam que as Auditorias de Recursos Humanos “examinam se as políticas e práticas estão no lugar certo e sendo seguidas”, apontando os pontos críticos, as perdas de esforços e as oportunidades para melhorar a eficiência.

Quijano e Navarro (2006) defendem que a Auditoria de Recursos Humanos tem como objetivo contribuir para a efetividade organizacional, funcionando não somente como um sistema de controle da atualidade, mas também uma ferramenta de previsão que tem por intenção reduzir os riscos futuros e melhorar a *performance* social e eficácia geral da empresa. Portanto, pode-se compreender que a finalidade da Auditoria de Recursos Humanos não é exatamente analisar e punir, mas principalmente descobrir o que está errado, desatualizado ou precisa ser aprimorado, evitando não conformidades, prejuízos ou deficiências nos diversos processos.

Olalla e Castillo (2002, p. 58) asseveram que Auditoria de Recursos Humanos “consiste em diagnosticar, analisar, acompanhar e avaliar as orientações futuras de ação no âmbito da administração de recursos humanos”. Dessa forma, o autor salienta que a perspectiva da Auditoria de Recursos Humanos é mais ampla, pois contribui para a definição do planejamento das ações de recursos humanos e não apenas para o controle e quantificação de resultados.

Além disso, a auditoria deve ser entendida como processo educativo, pois identifica os pontos fortes e fracos, realizando um exercício prático de reconhecimento, e mais, possibilita a realização de planos de ação, que intensificam o controle e o aprendizado com os erros. Pace, Basso e Silva (2002) afirmam que a partir de indicadores os funcionários podem perceber e influenciar as ligações existentes entre suas atividades e o desempenho da organização, bem como a qualidade das decisões tomadas em cada atividade serão influenciadas pela existência ou não de um sistema de medida apropriado, ou seja, de um sistema de auditoria de recursos humanos.

No Brasil, alguns modelos de auditoria voltados para qualidade de serviços

utilizam itens de recursos humanos nas empresas, tais como: o Prêmio Nacional da Qualidade (item 6- pessoas), Modelo de Auditoria do Sistema Humano (ASH) e Balanced Scorecard Card (BSC).

O Prêmio Nacional da Qualidade possui critérios de excelência estabelecidos desde 1991 e revisados anualmente, que se fundamentam em um modelo sistêmico com oito macrocritérios: liderança, estratégias e planos, clientes, sociedade, informações e conhecimentos, pessoas, processo e resultados. O item 6 – Pessoas, versão 2007, composto dos três itens de avaliação: 6.1 . sistemas de trabalho; 6.2. capacitação e desenvolvimento e 6.3. qualidade de vida, são feitas vários quesitos que ao final geram uma pontuação (PNQ, 2007).

Já o modelo de Auditoria do Sistema Humano (ASH), desenvolvido por pesquisadores espanhóis e utilizado no Brasil (BERTOLDO, 2006), segundo Quijano *et al.* (2008), é concebido como uma proposta integrada, feita a partir de Psicologia Trabalho e da Organização para avaliar ativos intangíveis, qualidade dos modelos de excelência e servir em geral para o diagnóstico e intervenção no sistema humano das organizações, bem como investigar o comportamento humano nas mesmas. Aborda várias dimensões da gestão da qualidade de recursos humanos nas empresas e a efetividade organizacional, tais como: estratégia, o desenho (tecnologias, estrutura e sistemas), processos psicológicos e psicossociais, e, os resultados (os resultados nas pessoas, a qualidade dos recursos humanos e o desempenho de indivíduos e grupos para a organização e a sociedade (econômico, financeiro e comercial; meio ambiente e social).

O modelo é patenteado, na primeira proposição apresentada por Quijano em 1999, o questionário era composto por 200 itens, foi reformulado para um questionário com 90 itens, visto que era muito longo e gerava muitas informações as quais nem sempre seriam utilizadas pelos consultores.

Ademais o *Balanced Scorecard Card* (BSC), definido por Kardec , Flores e Seixas (2005, p. 15) como “indicadores balanceados de desempenho”, criado por Kaplan e Norton em 1992, é uma metodologia que propõe uma escolha de indicadores baseados na relação entre as dimensões: pessoas, tecnologias e inovação; processos internos; mercado/ cliente; e resultados financeiros, buscando ter uma visão sistêmica da organização.

Entretanto, observam-se poucas pesquisas, metodologias ou modelos de

auditoria no Brasil focadas apenas em recursos humanos. Dentre elas, cabe destacar a dissertação defendida por Couto (2003), apresentando uma metodologia de auditoria de recursos humanos baseada no Prêmio Nacional da Qualidade (PNQ/2003)- item 6- pessoas, no qual adotou a sistemática dos cinco processos ou subsistemas de recursos humanos defendidos por Chiavenato; no entanto essa metodologia não abordou indicadores de desempenho para cada item do subsistema avaliado.

Outro trabalho da área que merece destaque é o estudo desenvolvido por Baggio *et al.* (2007) sobre Auditoria Interna na gestão de pessoas, focalizando a identificação de pontos fortes e fracos na política de recursos humanos, que buscou fornecer os indicadores de satisfação no ambiente de trabalho, com base no modelo de QVT, proposto por Walton, composto por oito dimensões que avaliam o trabalhador, o trabalho e o ambiente organizacional, a partir de um questionário com vários fatores. Contudo a conclusão do estudo não apresentou indicadores de desempenho, apenas identificou a condição quanto aos pontos fortes ou fracos, o que por si não abrange a visão do impacto individual de cada fator analisado.

Sobre essa temática, Olalla e Castillo (2002) apresentaram no *Journal The International Advances in Economic Research*, dos Estados Unidos, um modelo de Auditoria de Recursos Humanos baseado nos subsistemas de recursos humanos, avaliando as políticas implementadas e a qualidade do capital humano em relação com as competências e a capacidade de aprender e desenvolver novas habilidades. O objetivo do trabalho é oferecer algumas orientações para a reflexão da função dos recursos humanos, dos conceitos e da importância do processo de auditoria.

Assim, Milkovich e Boudreau (2000) enfatizam essa necessidade de um conjunto mais completo de indicadores para avaliar as atividades de recursos humanos e sua contribuição para o enriquecimento do capital humano da organização. E Salazar (2005) recomenda que para as instituições, focalizando as universidades, conseguirem ter uma gestão eficaz do pessoal administrativo, precisam refletir sobre a importância de empreender um programa de auditoria de recursos humanos, para detectar as falhas nas ações, apresentando sugestões e resolvendo os possíveis problemas.

Para isso, faz-se necessário estudar indicadores de desempenho, selecionando os mais adequados para conduzir o monitoramento e

acompanhamento desse desempenho, podendo até subsidiar uma proposta de auditoria de recursos humanos. Na seção a seguir será apresentada a definição, função e alguns indicadores de desempenho utilizados por organização para auxiliar na análise e na tomada de ações de recursos humanos.

2.3.2 Os Indicadores de Desempenho de Recursos Humanos

A palavra indicador é derivada do latim *indicare*, que significa descobrir, apontar, anunciar, estimar (HELOU FILHO; OTANI, 2007). Na acepção da palavra, Kardec, Flores e Seixas (2005) definem como um guia que possibilita verificar a eficácia das ações tomadas, além de medir os desvios entre o planejado e o executado e permitir comparações no decorrer do tempo tanto internamente quanto externamente. E, de acordo com Fitz-Enz (2007), sem mediação não existe controle e a falta de referência torna difícil a tentativa de melhoria.

Segundo Helou Filho e Otani (2007, p. 119), indicadores são “funções que permitem obter dado ou informação numérica sobre as medidas relacionadas a um sistema, um processo, um produto ou uma grandeza, sendo utilizados para acompanhar e melhorar os resultados do objeto de estudo ao longo do tempo”.

Conforme Kardec, Flores e Seixas (2005), os indicadores podem se apresentar como índices (*ratio*), coeficientes (grau ou nível) e taxas (*rate* ou proporção), parâmetros e porcentagem (porcentagem). Sendo índice considerado tudo aquilo que denota uma qualidade ou característica especial; coeficientes como propriedade que o fenômeno pode ser avaliado numericamente; taxa como o relacionamento entre grandezas; parâmetros como elementos que, apesar da variação ou constância de valor, altera a solução de um problema sem modificar a natureza dele; e porcentagem é a parte proporcional calculada sobre cem unidades (KARDEC; SEIXAS; FLORES, 2005).

Com isso, os indicadores representam algum aspecto ou característica da realidade que se pretende observar, medir, qualificar e analisar, conforme Kardec, Flores e Seixas (2005) valores com informações racionais e objetivas, quantificando o desempenho e minimizando a subjetividade das medidas. Grego (1997) discorda que os indicadores são plenamente objetivos e sem erros. Entretanto, o uso de indicadores válidos, ou seja, que se relacionam com as metas e objetivos da

instituição e consideram o contexto histórico, podem ser importantes sinalizadores.

Para Assis (2007), os indicadores devem possuir objetivo definido (o que pretende demonstrar ou medir); considerar a periodicidade (frequência de uso e tempo gasto para aplicar e consolidar os dados); ter noção da fonte dos dados (primária ou secundária e manual ou informatizada); conhecer o ponto de medição (a abrangência de aplicação do indicador); saber a fórmula de cálculo (equação de fácil compreensão e execução); e compreender os limitadores (o que não busca medir).

Gomes (1999) *apud* Assis (2007), aponta que os indicadores devem ser avaliados de acordo com aspectos como: a importância (organizacional), o valor estratégico (contribuição para objetivos-chave), o impacto (relacionamento ou envolvimento com as pessoas), administração (controle dos impactos das variáveis nos resultados), motivação (estímulo para melhorar os resultados), viabilidade técnica (importância do desenvolver a mensuração) e econômica (relação custo-benefício).

Além disso, Kardec, Flores e Seixas (2005) afirmam que os indicadores podem ser apresentados como dados absolutos, dados relativos, tabelas e gráficos. E Assis (2007) complementa que podem ser objetos de relatórios, periódicos ou compor os balanços contábeis sobre a administração de recursos humanos. Entretanto, Kardec, Flores e Seixas (2005) destacam que o tipo e a eficiência dos indicadores são determinados pelo conhecimento disponível das atividades e necessidade da organização.

Para Assis (2007), os indicadores podem ser classificados como: demográficos; financeiros; operacionais, de desempenho ou de processos; e de gestão do clima organizacional e balanço social.

Os indicadores demográficos são aqueles que ajudam a entender os aspectos quantitativos dos trabalhadores diretos e indiretos da organização. Os indicadores financeiros são demonstrações monetárias que relacionam aspectos pontuais de um processo ou programa. Os indicadores operacionais, de desempenho ou de processos auxiliam na compreensão da quantidade de eficiência e eficácia de determinados processos ligados à administração de recursos humanos. E os indicadores de gestão do clima organizacional e balanço social se referem às dimensões da qualidade do ambiente organizacional, destacando os investimentos em responsabilidade social (ASSIS, 2007).

Os indicadores de desempenho ainda podem ser: quantitativos, ao gerar dados numéricos derivados de atividades, ou qualitativos, dados que refletem valores e reações das pessoas; de eficiência, associados ao processo ou atividade meio, ou de eficácia, ligados atividade fim ou objetivo; e simples, que são geralmente autoexplicativos e apresentam uma relação entre variáveis, e os compostos são a forma sintética de vários aspectos, cada um com grau de representatividade (ASSIS, 2007).

Ghisi e Silva (2001) asseveram que nos anos 80 os indicadores de desempenho tradicionais eram baseados, sobretudo, em medidas financeiras e foram criticados por diversos estudiosos, tais como Richardson e Gordon (1980), Kaplan (1983), Kaplan (1984), Chakravarthy (1986), Merchant e Bruns (1986), Mackey (1987), Fry e Cox (1989), Turney e Anderson (1989) e Plossl (1990), que os consideravam inadequados à nova realidade empresarial, devido ao fato de a maioria das medidas se focalizarem no período de curto prazo, não contribuindo plenamente para auxiliar nas tomadas de decisões.

As autoras ainda afirmam que as pesquisas acerca dos sistemas de medição de desempenho aumentaram consideravelmente, após a década de 90 com as publicações de artigos de Robert S. Kaplan, com a criação da ferramenta *scorecard*, que contemplava medidas financeiras e não financeiras, o qual posteriormente gerou o *Balanced Scorecard (BSC)*. Assim, os indicadores de desempenho assumiram papel importante, ajudando a organização de forma mais realista e adequada a evitar os problemas, manter ou melhorar os processos.

Os indicadores de desempenho são mecanismos para comprovar se as ações de recursos humanos foram efetivas, se devem ser modificadas, revistas ou mantidas; é um parâmetro que facilita a alocação dos recursos para gerar melhores resultados. Entretanto, muitos profissionais ligados à área de recursos humanos não utilizam indicadores de desempenho para medir a efetividade de suas ações (GOMES, 1999 *apud* ASSIS, 2007). Talvez essa conduta se dê por falta de sensibilidade para o tema, exatamente porque não considera os indicadores úteis, de tempo ou de pessoas para executar e escolher os indicadores, de recursos tecnológicos para subsidiar a pesquisa ou devido à inconsistência dos dados (ASSIS, 2007).

Boog e Boog(2002, p. 327) mostram que nas diversas aplicações da gestão

de recursos humanos os indicadores de desempenho são “os parâmetros de situação desejados, para que, sobre eles, sejam monitoradas as ações de geração, mudanças, aperfeiçoamento e desenvolvimento de pessoas, grupos, unidades organizacionais e da organização como um todo”.

Para Helou Filho e Otani (2007), os indicadores de desempenho fornecem dados para que seja observado se as melhoras implementadas estão produzindo resultados positivos, mostrando como suas ações são realizadas, se atingem os objetivos, se estão sob controle e quais as modificações necessárias.

Fitz-Enz (2007) explica que se deve ter bastante cuidado ao definir cada indicador, considerando as demandas locais e nacionais, discutindo o uso e o valor, promovendo a implementação, aprendizagem e melhoria. Harrington (1995) *apud* Helou Filho e Otani (2007), enfatiza alguns aspectos que devem ser verificados ao utilizar indicadores de desempenho, entre eles: as metas devem ser tangíveis, de simples mensuração simples, compreendidas rapidamente, alinhadas às metas organizacionais e representar as necessidades dos clientes e da alta administração.

Kardec, Flores e Seixas (2005) sustentam que a evolução dos indicadores e o resultado das auditorias podem orientar a gestão na formulação do plano de ação para manter ou corrigir anomalias nas práticas ou políticas. Por isso, é importante os escolher adequadamente, para evitar a coleta errada de dados ou a má interpretação dos resultados, que conseqüentemente induzem a tomada de decisões inapropriadas e geram altos custos.

Portanto, é importante a definição de indicadores que influenciem o desempenho organizacional, visando também ao alcance de objetivos de longo prazo, além de desenvolver relações entre os indicadores e estabelecer metas para cada um deles. Pomi (2002) justifica que um indicador sozinho não possui um valor real, mas quando vários deles são analisados podem direcionar facilmente a melhoria de desempenho e o valor agregado. Os indicadores podem ser correlacionados para compreender melhor uma determinada situação na empresa, por exemplo, a produtividade pode ser explicada pelo histórico das receitas, comparado com os índices de retenção de clientes e de satisfação com os gestores. A análise de um conjunto de indicadores pode diagnosticar o que realmente ocorre dentro da empresa e facilitar a proposição de possíveis soluções.

Então, como saber se uma ação de recursos humanos está eficiente? Se há

alternativas para alcançar objetivo organizacional? A resposta a estas questões depende, basicamente, de ter meios para aferir resultados e adotar critério de avaliação para orientar as decisões (HELOU FILHO; OTANI, 2007). E esse controle é a função dos indicadores de desempenho, que tentam garantir a eficiência do sistema, sinalizando aos gestores quais os problemas devem ser observados com mais atenção para tomar as devidas ações (GREGO, 1997).

Segundo Kardec, Flores e Seixas (2005, p. 41), “a função primordial dos indicadores de desempenho é indicar oportunidades de melhoria dentro da organização”. Neste sentido, Cassol (2006, p. 51) afirma que uma instituição de ensino superior deve: possuir um conjunto de indicadores consistentes que apresentem relações de interdependência e complementaridade entre seus elementos de forma a constituir um sistema que capte as relações de causa e efeito entre as áreas-chave do negócio.

Na esfera governamental, avaliar resultados não é uma tarefa fácil, pois é necessário um período de tempo para desenvolver medidas ou critérios de avaliação propícios e que atendam às necessidades de maneira clara e objetiva, de fácil compreensão. O que rege o conjunto de ações de gestão pública são os resultados objetivos e tangíveis. A partir da persecução da evolução dos indicadores de desempenho claramente expressos, as pessoas serão estimuladas a assumir esse desafio, no qual a administração pública será gerenciada não mais por recursos, mas sim por resultados (HELOU FILHO; OTANI, 2007).

Esses autores ainda ratificam que a utilização de indicadores tem se tornado uma ferramenta legitimadora do planejamento público. À proporção que seus sistemas forem reconhecidos e aceitos, os indicadores podem constituir elementos fundamentais no desenvolvimento público e propiciar o processo de mudança dessa gestão.

Para objetivo desse estudo serão abordados apenas os indicadores de desempenho relacionados à administração de recursos humanos em organizações públicas, pois no contexto atual de mudanças organizacionais, os gestores públicos também precisam continuamente implementar práticas para se adequar ou destacar no mercado. Para Kardec, Flores e Seixas (2005, p.41), “os indicadores fornecem os subsídios que irão direcionar tais mudanças, possibilitando maximizar a eficiência e a melhoria dos resultados globais”.

Para fomentar essa pesquisa foram elencadas algumas propostas de indicadores de desempenho adaptadas dos autores: Fitz-Enz (2001), Assis (2007), Pomi (2002), Olalla e Castillo (2002), considerando apenas os indicadores relativos à realidade das instituições públicas e, como já explicado anteriormente (subseção 2.2), os enquadrando conforme os subsistemas adotados por Chiavenato (2004) e Gil (2001), sinteticamente denominados de provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

Fitz- Enz (2001) sugere que os indicadores de recursos humanos sejam delineados e referenciados com base em quatro processos-chave de Kaplan e Norton: “incorporação, manutenção, retenção e desenvolvimento”. Esses processos desdobram-se em cinco perspectivas: custo, tempo, quantidade, qualidade e satisfação do cliente, que embasaram a adaptação das demais propostas.

Assim, para o modelo de Fitz-Enz (2001), na categoria incorporação estariam os indicadores referentes à aquisição de recursos humanos; a manutenção refletiria os indicadores tais como: folha de pagamento, concessão de benefícios e afins; na retenção estariam os indicadores de investimento para manter os empregados; e no desenvolvimento estariam os indicadores que refletem ações, práticas, políticas e programas voltados para aperfeiçoamento contínuo da força de trabalho.

O modelo acima descrito foi adaptado, compreendendo-se o processo-chave incorporação como o subsistema provisão e incluiu-se o processo-chave retenção no subsistema manutenção. Todavia, constata-se que não foram mencionados os subsistemas aplicação e monitoração neste modelo.

Alguns indicadores não foram considerados, tendo em vista a natureza da Instituição pesquisada, referiam-se a despesas com exames admissionais, plano de saúde, seguro de vida, assistência odontológica e reembolso de despesas médicas; outros que se relacionavam com pagamentos de comissões, bônus, participação nos lucros, aumentos por méritos; outros mencionavam como processo de admissão as entrevistas, seleção interna e análise.

O Quadro 2 apresenta alguns exemplos de indicadores de gestão de recursos humanos focalizados nas cinco perspectivas, inseridos nos subsistemas estudados.

Sub sistemas	Indicadores				
	Custo	Tempo	Quantidade	Qualidade	Satisfação
Provisão	Quanto custa atrair, captar, selecionar, testar, avaliar, tomar providências legais e incorporar novos empregados ao quadro efetivo?	Quanto tempo leva cada uma das atividades? Quanto a Organização leva, entre a abertura da vaga e a admissão, considerando todas as fases do processo de atração e fixação dos novos empregados?	Quantos candidatos para cada vaga?	Quantos desligamentos dentro do prazo de experiência? Qual a avaliação do desempenho dos recém-empossados as referidas posições, dentro de um determinado período de tempo?	Qual a satisfação dos clientes internos com o processo de preenchimento de vagas?
Manutenção	Quanto custa folha de pagamento e benefícios? Qual o custo com segurança do trabalho? Quanto à organização vem investindo na retenção dos seus empregados? Qual o gasto com programas formais de recompensa e reconhecimento?	Quanto tempo leva emissão de contracheque e processamentos da folha? Qual o tempo médio de atendimento/feedback ao empregado? Qual o tempo para análise de uma promoção ou um aumento por mérito?	Quantos usuários, beneficiários ou dependentes a Organização tem em cada programa de benefícios? Quantas inclusões, alterações ou exclusão do plano de saúde foram pedidas? Quantas pessoas foram promovidas ou recomendadas para homenagens, internamente? Quantas concessões ou promoções foram aprovadas, em média por empregado?	Qual a observância dos prazos de atendimento dos usuários ou clientes internos? Qual o índice de correção de pagamentos? Qual o índice de turnover? Qual o índice de satisfação dos empregados na pesquisa de clima organizacional? Qual o índice de orgulho de trabalhar na Organização?	Qual o grau de satisfação do cliente interno com tais ações, atividades e programas?
Desenvolvimento	Qual o custo ou investimento médio per capita em programas de desenvolvimento dos recursos humanos, para formação e desenvolvimento das lideranças, em eventos técnicos e/ou desenvolvimento profissional?	Qual o tempo médio/ano em ações de treinamento e desenvolvimento dos empregados? Qual o tempo médio per capita /ano diretamente focado em programas de desenvolvimento?	Quantos empregados passaram, em média/ano, por processos formais de treinamento técnico ou programas de formação e desenvolvimento de liderança?	Qual nível de desempenho antes e depois de determinadas intervenções técnicas? Quais os níveis de competências da organização, considerando-se a média das competências dos empregados?	Qual o grau de satisfação dos clientes internos com o processo de desenvolvimento de Recursos Humanos? Qual o nível de satisfação dos empregados com tais atividades, programas e ações?

Quadro 2- Indicadores de gestão de recursos humanos sob as cinco perspectivas apontadas por Fitz-Enz (2001)

Fonte: adaptado a partir de Fitz-Enz (2001).

Já o modelo proposto por Assis (2007) aborda alguns indicadores de

desempenho relacionados aos subsistemas de recursos humanos, categorizados como recrutamento e seleção; remuneração; folha de pagamento; treinamento e desenvolvimento; avaliação de desempenho; benefícios; saúde ocupacional e relações sindicais.

Todavia, no modelo adaptado a partir de Assis (2007), alguns indicadores não foram considerados em virtude da Instituição pesquisada ser pública e não utilizar plano de sucessão para preenchimento de vagas, preenchimento de vagas por fonte de suprimentos ou recursos internos, concessões de aumentos espontâneos, não interferir diretamente no crescimento dos salários, não disponibilizar seguro de vida em grupo e plano de saúde público para seus servidores.

As categorias do modelo de Assis (2007) foram inclusas nos subsistemas estudados e apresentadas no Quadro 3 sob as quatro perspectivas, visto que o subsistema aplicação e a perspectiva custo não foram contempladas.

Outros indicadores propostos foram abordados por Pomi (2002) na síntese dos dados da Pesquisa Brasileira, Benchmarking em Gestão do Capital Humano do Saratoga Institute Brasil, agrupando-os como áreas: eficácia organizacional; estrutura de RH; remuneração; benefícios; absenteísmo e rotatividade; recrutamento e seleção; educação e aprendizagem – treinamento e desenvolvimento, saúde ocupacional; relações trabalhistas; perfil dos recursos humanos.

No modelo adaptado a partir de Pomi (2002), alguns indicadores não foram considerados, em virtude de a Instituição pesquisada ser pública e não utilizar no momento de admissão de servidor qualquer tipo de discriminação por sexo ou recrutamento interno, visto que o concurso público prima pela isonomia e igualdade entre os candidatos. Além disso, a organização não busca lucratividade nem disponibiliza previdência privada e plano de saúde gratuito para seus servidores.

Sub sistemas	Indicadores				
	Custo	Tempo	Quantidade	Qualidade	Satisfação
Provisão	---	Tempo médio de preenchimento de vagas;	Número médio de candidatos por vaga; Índice de preenchimento de vagas no prazo;	Índice de adequação do empregado à vaga;	---
Manutenção	---	Tempo médio de processamento da folha de pagamento; Tempo médio de afastamento; Tempo médio das paralisações;	Percentual de remuneração variável sobre os salários; Percentual das horas extras sobre o total de salários; Quantidade de méritos concedidos; Quantidade de promoções realizadas; Quantidade de reclassificações; Número de registros processados na folha de pagamento; Número de pensões pagas através da folha de pagamento Número de empregados por tipo de enfermidade ou demanda genérica; Número de afastamentos por tipo de demanda; Número de processos trabalhistas; Número de greves ou paralisações; Número médio de empregados ou unidades paralisadas;	Índice de retenção; Índice de fechamento da folha no prazo;	Índice de estorno em contabilizações;
Desenvolvimento e capacitação	---	Horas de T&D pelo número de empregados ajustado à jornada integral; Índice de empregados em programas de T&D;	Hora de treinamento pelo número de empregados;	Índice de qualidade de equipe; Índice de efetividade do treinamento;	---
Monitoração	---	---	---	Índice de empregados de alta performance;	Grau de satisfação dos clientes;

Quadro 3 - Indicadores de desempenho para subsistemas de recursos humanos propostos por Assis (2007)

Fonte: adaptado a partir de Assis (2007).

No Quadro 4, as áreas citadas foram inseridas em cada subsistema estudado em diferentes perspectivas.

Sub sistemas	Perspectivas				
	Custo	Tempo	Quantidade	Qualidade	Satisfação
Provisão	Custo de Terceirização; Custo de admissões; Custo de estagiários;	Tempo para preenchimento de vagas;	Número de estagiários;	---	---
Aplicação	Custo de desligamentos;		Idade da força de trabalho; Níveis e categorias profissionais;	Diversidade e formação escolar da força de trabalho; Índice de rotatividade de pessoal;	
Manutenção	Despesas; Remuneração; Custo total de pessoal; Remuneração variável comparada à remuneração total; Custo de benefícios per capita; Custo com prevenção, ocorrência e reabilitação de acidentes do trabalho e doença ocupacional per capita; Custo com acidente do trabalho e doença ocupacional per capita;	Permanência média na empresa;	Número de acidentes do trabalho; Taxa de gravidade de acidentes; Número de doença ocupacional; Índice de absenteísmo;	Benefícios em relação à remuneração; Total de desligamentos voluntários; Desligamentos involuntários;	Processos trabalhistas; Processos de solidariedade Paralisações por greve;
Desenvolvimento e capacitação	Valor do investimento em T&D; Investimento em treinamento técnico/ operacional per capita;	Tempo de T&D; Tempo de treinamento técnico/ operacional;	---	Investimento em T&D comparado à remuneração; Retorno do investimento nas pessoas;	---
Monitoração	---	---	Quantidade de usuários atendidos pelo RH;	---	Estrutura; Serviços;

Quadro 4 - Indicadores de desempenho proposto pelo *Saratoga Institute Brasil*
Fonte: adaptado a partir de POMI (2002)

Já a proposta de indicadores de desempenho apresentada por Olalla e Castillo (2002) sugere a divisão dos indicadores nas categorias descrição de funcionários da organização; análises de cargos; planejamento de recursos humanos; recrutamento e seleção de pessoal; treinamento; desenvolvimento da carreira profissional; remuneração; avaliação de desempenho; e condição de trabalho.

No entanto, no modelo adaptado a partir de Olalla e Castillo (2002), alguns indicadores não foram considerados em virtude da Instituição pesquisada ser pública e não fazer uso de qualquer tipo de discriminação por sexo ou de recrutamento interno para preenchimento de vagas, pois sua admissão ocorre através de concurso público, bem como a organização não interfere diretamente no crescimento do valor da remuneração, devido a sua atualização depender de decisão governamental.

As categorias acima descritas foram enquadradas nos subsistemas e nas perspectivas estudadas, conforme Quadro 5.

Ademais, Cassol (2006) destaca alguns dos indicadores de desempenho na área de recursos humanos: percentual de funcionários envolvidos em projetos de melhoria; número médio de sugestões recebidas e implementadas por funcionário; taxa de absenteísmo; taxa de rotatividade de pessoal; taxa de frequência de acidentes; e índice de satisfação dos funcionários.

Os indicadores de desempenho de recursos humanos também fazem parte das avaliações às quais as Instituições de Ensino Superior estão sendo submetidas. Segundo Luz, Melo e Ângelo (2005), em 2003 se estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, que é uma avaliação nacional das instituições de educação superior, buscando identificar o perfil e o significado da atuação da Instituição, cuja sistemática de avaliação institucional é composta por três processos de avaliação: Avaliação da Instituição (Autoavaliação e Avaliação Externa); Avaliação do Desempenho dos Estudantes (ENADE); e Avaliação dos Cursos de Graduação.

Subsistema	Perspectivas				
	Custo	Tempo	Quantidade	Qualidade	Satisfação
Provisão	Custo médio de recrutamento e seleção por cargo;	Número de dias necessários para preencher uma vaga; Número de pedidos recebidos por cargo;	Métodos utilizados para descrever e analisar os cargos; Métodos utilizados para planejamento das necessidades de pessoal;	Número médio de candidatos que não possam passar nos testes seletivos; Estudo da confiabilidade e validade das provas de seleção;	Grau em que os recém admitidos estão se adequando ao planejamento das atividades da empresa.
Aplicação	---	---	Número de empregados permanentes, temporários; Quantidade em que a descrição das funções foram atualizadas; Número de cargos descritos;	Grau de detalhe das descrições das funções;	Medidas adotadas para suprir as necessidades futuras de pessoal;
Manutenção	Salário médio por trabalhador e a diferença salarial entre os trabalhadores; Os componentes fixos e variáveis de remuneração;	Tempo médio que o trabalhador leva para receber uma promoção;	Índice de frequência dos afastamentos por acidentes de trabalho e por doença; Índices de rotatividade e de pessoal; absentismo;	Realização de políticas de prevenção de acidentes;	---
Desenvolvimento e Capacitação	Porcentagem do orçamento dedicado a formação de recursos humanos;	Número médio de horas de treinamento por empregado;	Porcentagem de trabalhadores que participam em ações de programas de treinamento por função; Porcentagem de pessoas promovidas por número de empregados;	Procedimentos seguidos e frequência com que as pessoas treinadas precisam ser analisadas; Critérios seguidos para definir o conteúdo dos programas de treinamento; Busca de medidas adequadas e o uso de indicadores financeiros para avaliar os custos e benefícios dos programas;	Critérios de avaliação da eficácia dos programas de treinamento;
Monitoração	---	---	Quantidade de trabalhadores assistidos para melhoria do desempenho;	Nível de utilização de avaliação de desempenho para a promoção;	Nível de feedback dos resultados ao pessoal da empresa;

Quadro 5 - Indicadores de desempenho propostos por Olalla e Castillo (2002)

Fonte: adaptado a partir de Olalla e Castillo (2002).

Diante da revisão teórica levantada, torna-se evidente a necessidade de as universidades federais possuírem indicadores de desempenho para auxiliar nas avaliações realizadas pelo SINAES e para a melhor gestão dos recursos humanos e financeiros.

2.4 GESTÃO UNIVERSITÁRIA PÚBLICA FEDERAL

Sem pretensão de saturar o tema, será apresentada uma breve revisão acerca da evolução histórica da gestão pública e universidades públicas, focando as mudanças na maneira de gerir as universidades diante da reforma do Estado e da competitividade acirrada. E mostra-se uma contextualização do objeto de estudo que é a Superintendência de Recursos Humanos da UFPB.

2.4.1 *Evolução da Gestão Pública*

A administração pública modificou-se ao longo do tempo pelo estabelecimento das suas funções básicas, pela forma de gerenciar, pelos programas e regimes de governo. Para Pereira (2003) a evolução histórica da gestão pública teve início com a administração patrimonialista, depois burocrática e posteriormente a gerencial. A administração patrimonialista, ocorrida entre 1881 a 1930, baseou-se no Estado autocrático, na sociedade senhorial, na qual predominava uma economia baseada na agricultura e no mercantilismo, no favoritismo político e pela criação de vários órgãos públicos

A administração burocrática, a partir dos anos de 1930, fundamentou-se na centralização, controle, hierarquia e burocratização dos processos administrativos, sendo os princípios da burocracia introduzidos no país, conforme dispõe Pereira (2005, *apud* HELOU FILHO e OTANI, 2007). Criou-se o Departamento Administrativo do Serviço Público – DASP, e segundo Pereira (2003) houve o estabelecimento de nova forma de admissão no serviço público que seria através de concurso. Além disso, vieram também a criação de critérios classificadores dos cargos, a preocupação com a organização dos serviços e com o aperfeiçoamento dos servidores, a administração orçamentária, a padronização das compras do

Estado e a racionalização geral dos métodos.

Depois da Era Vargas e do regime militar no país, nos anos 80, a democratização foi acompanhada de uma crise fiscal do Estado. E a administração gerencial, segundo Pereira (2005, *apud* HELOU FILHO e OTANI, 2007), adveio para responder essa crise, tentando reduzir os custos e tornar mais eficiente o serviço público.

O marco central do desenvolvimento administrativo do Brasil ocorre com a promulgação da Carta Magna de 1988, que modificou substancialmente as ferramentas e o modelo gerencial de gestão, buscando o melhor desempenho da organização pública a partir da instituição dos princípios da administração pública (MASCARENHAS *et al.*, 2005; PEREIRA, 2003).

Mascarenhas *et al.* (2005) assevera que na administração gerencial predominou o foco nos resultados, deixando de ser no controle dos processos puramente administrativos para ser no atendimento aos cidadãos-clientes, delegando responsabilidades, inovando os processos, com a aplicação de tecnologia da informação e controle organizacional por meio de indicadores de desempenho.

E pretendendo focalizar as preocupações com o cidadão em detrimento dos atos burocráticos, instalou em 1991 o Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP (QPS, 2001).

A reflexão acerca de como prestar o serviço público fortificou-se com a reforma do Estado brasileiro em 1995, que vislumbrou elevar a capacidade de ação estatal e manter equilibradas as contas públicas, utilizando as ferramentas e práticas do setor privado para aumentar a eficiência econômica (MATIAS-PEREIRA, 2008).

A apresentação de uma nova gestão pública, chamada de “administração gerencial”, firmou-se com a instituição do Plano Diretor de Reforma do Aparelho do Estado, norteado pelo *New Public Management* e na *Progressive Governance* Britânico, baseando-se nos princípios da flexibilidade, com ênfase em resultados, foco no cliente e controle social (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Entretanto, em 1997 a definição de indicadores de desempenho semelhantes aos usados nos programas de excelência, sem adaptações resultou na inadequação dos programas de qualidade propostos, por possuir características meramente empresarias (INSTRUMENTO..., 2008).

Em 2000, houve a adequação da linguagem e do modelo com o estabelecimento do Programa da Qualidade no Serviço Público – PQSP impulsionando a busca da excelência na gestão. A Lei de Responsabilidade Fiscal, promulgada nesse mesmo ano fortaleceu a responsabilidade da gestão fiscal, tentando assegurar que ações fossem planejadas e transparentes cumprindo as metas e alcançando os resultados (MASCARENHAS *et al.*, 2005).

Matias-Pereira (2008) assevera que a organização é o primeiro passo para o sucesso da administração pública e para isso é crucial definir claramente a dimensão, o papel e as funções do Estado, agindo no intuito do bem social.

Em 2005 houve a fusão dos programas de Qualidade no Serviço Público (PQSP) e Nacional de Desburocratização no modelo o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização – Gespública (GESPÚBLICA, 2008).

O Gespública tem como missão promover a excelência da gestão pública, visando colaborar para a qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão e para o aumento da competitividade do País. E esse programa pretende que até 2015, a excelência em gestão pública seja um valor preservado pelas instituições públicas e requerido pelo cidadão, portanto, a melhoria contínua do desempenho organizacional (GESPÚBLICA, 2008).

O tema da reforma da administração pública ressurgiu no século XXI, em decorrência de uma nova sociedade e economia exigindo uma administração pública mais competitiva, eficiente, transparente e profissional.

Mais competitiva, pois o modelo gerencial tem a vantagem de estimular a concorrência entre as várias entidades prestadoras de serviços. Dessa forma constata-se a competição administrada entre as organizações que prestam serviços aos cidadãos-clientes (BERQUÓ, 2004).

A competitividade impulsiona a busca pela eficiência, que é a utilização dos meios certos para alcançar o objetivo. Esse foi um dos princípios da administração pública estabelecido pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998, que determina fazer as coisas certas. Assim, o princípio da eficiência, segundo Moraes (1999), estabelece à administração pública direta e indireta e a seus agentes a persecução do bem comum, através do exercício de suas competências de forma imparcial, neutra, transparente, participativa, eficaz, sem burocracia e sempre em busca da qualidade, adotando critérios legais e morais necessários para utilização eficiente

dos recursos públicos, minimizando os desperdícios e assegurando maior rentabilidade social.

Transparência essa que é sinônimo do princípio da publicidade, no qual o cidadão pode acompanhar e controlar as atividades do gestor público e como os recursos públicos estão sendo gastos, legitimando a administração pública e fortalecendo a democracia.

E profissional, no sentido dos gestores públicos dessa instituição tradicional assumirem práticas das iniciativas privadas, adaptando-as às especificidades do setor público (HELOU FILHO; OTANI, 2007), com práticas mais racionais, modernas e menos personalizadas, pois segundo Matias-Pereira (2008) a estrutura burocrática e centralizada não tem sido capaz de atender às demandas e aos desafios da modernidade. Entretanto, para Sguissardi (1997) a eficiência e a agilidade dos serviços prestados pelo Estado deveriam ser semelhantes às oferecidas pelo setor privado.

Recentes avaliações de desempenho da administração pública apontam que o sucesso das políticas públicas depende da competência de seus funcionários. Assim seria necessário um “choque de gestão” para tentar modernizar o Estado, tornando-o menos burocrático e mais competitivo (MATIAS-PEREIRA, 2008).

Frise-se que é salutar a reflexão acerca da administração de recursos humanos na esfera pública, da influência e interferência no desempenho das políticas e ações públicas, destacando-as as universidades públicas que, geralmente, não dispõem de uma equipe homogênea, em decorrência da falta de planejamento de recursos humanos e questões políticas.

Diante disso, é interessante compreender como as universidades públicas surgiram, sua forma de gestão e as exigências de mudanças advindas de uma gestão gerencial.

2.4.2 Breve Caracterização das Universidades Federais

Para Valh (1980) o ensino superior teve início no Brasil com a vinda da família real em 1808, quando foram criadas as primeiras escolas superiores profissionais. Outros como Morhy (2004), Oliven (2002) e Fávero (2000) destacam várias outras tentativas de criar as universidades no país, tal como o ensino jesuítico oferecido na colônia em 1592.

Entretanto, apenas em 1920 foi oficializada a primeira Universidade no país no Rio de Janeiro (FÁVERO, 2000), adotando esse mesmo nome até posteriormente ser chamada de Universidade do Brasil (VALH, 1980). Ao passo que outras universidades tinham mais de duzentos anos, dentre elas Universidade de Bolonha, Santo Domingo, Córdoba, Oxford e Paris (MORHY, 2004).

Sampaio (2004) aborda que a pretensão de modernização das universidades públicas brasileiras, começou com a Lei da Reforma Universitária ocorrida em 1968, que, segundo Oliven (p. 39, 2002) “criava os departamentos, os sistemas de créditos, o vestibular classificatório, os cursos de curta duração, o ciclo básico dentre outras inovações”

Essa mudança está presente nos debates até os dias atuais, juntamente com a retomada das questões relativas à reforma do Estado. Todavia, o problema do sistema universitário brasileiro parece ser estrutural, pela rigidez funcional e organizacional devido à longevidade dessas instituições públicas, que enseja uma relativa inércia e resistência organizacional às mudanças (SAMPAIO, 2004).

Trigueiro (1999, *apud* SAMPAIO, 2004), que crítica a gestão universitária, alegando que o problema está no interior da instituição, que estimula o conservadorismo, a utilização de práticas obsoletas, comportamentos individualistas e não se preocupa com o seu contexto e sua posição no mercado. Assim, a presença desses fatores pode contribuir para a redução do potencial inovador e criativo desta instituição que, paradoxalmente, é parte do nervo central de transformação do mundo social através da educação, do conhecimento e da ciência.

Flores e Colossi (2004) ratificam a concepção que a universidade pública está arraigada em padrões arcaicos e antigos paradigmas, dificultando a tentativa de mudança e inovação, fazendo rever os próprios conceitos e se modernizar para enfrentar a concorrência e atender a expectativa dos clientes.

E as universidades públicas brasileiras estão enfrentando enormes dificuldades em decorrência desses problemas estruturais e organizacionais, apesar de elas serem, conforme Alperstedt, Martignago e Fiates (2006), responsáveis pelo surgimento do ensino superior, pela maioria das pesquisas desenvolvidas e preparação de profissionais nesse país.

Além disso, acentuam-se esses empecilhos a carência de financiamento governamental, com a concorrência acirrada, a intervenção normativa do governo na

forma de organizar e de funcionar, do corporativismo e do precário sistema de avaliação de resultados (ALPERSTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006).

A concorrência entre as universidades aumentou com a política do governo de deliberação da expansão do ensino superior, modificando o cenário educacional (ALPERSTEDT; MARTIGNAGO; FIATES, 2006), visto que o mesmo serviço é oferecido pelas instituições privadas e comunitárias (FLORES; COLOSSI, 2004), geralmente, com melhor infra-estrutura e gestão mais organizada (BASILI, 2003).

De acordo com Vahl (1980), isso decorreu também devido à maior abertura para a iniciativa privada e, conforme Luz, Melo e Ângelo (2005) da política de privatização do ensino, que no ano de 2003, das 1.859 instituições de ensino superior no país, 71,8% dos alunos matriculados pertenciam às instituições privadas. Ademais, a demanda de alunos aumentou. Dados da Unesco estimam que em 2005 existiam cerca de cem milhões de estudantes universitários no mundo, logo exigindo transformações na maneira de gerir os recursos humanos, físicos e tecnológicos, uma vez que o número de discentes nas Instituições afeta diretamente a admissão ou não de servidores docente e técnico-administrativos para atender essa demanda. Além disso, as ações de recursos humanos desenvolvidas pelas Instituições para esses servidores impactam na maneira de prestar o serviço que conseqüentemente atinge diretamente o aluno.

Entretanto, as universidades não dispuseram a devida atenção aos aspectos da administração ao longo do tempo. Conforme Tubino (1997), isso talvez possa explicar as dificuldades sentidas por essas organizações atualmente. Ademais, a substituições constantes dos reitores acarretam geralmente a descontinuidade da gestão.

A universidade deve ser vista como um sistema aberto, no qual os procedimentos administrativos devem se relacionam com aspectos de eficiência, eficácia e efetividade, diante disso a universidade precisa se reestruturar para buscar a qualidade (TUBINO, 1997).

Basile (2003) afirma que as universidades precisam de um modelo de gestão para ação, ou seja, que enfrentem a competitividade por meio da transformação na maneira de gerir os processos, deixando de ser mais acadêmica e teórica, focando-se na prática, analisando os ambientes e agindo estrategicamente.

Chauí (2003) aponta isso como nova visão organizacional da universidade,

denominada como universidade operacional, conduzida por contratos de gestão, avaliada por índices de produtividade, calculada para ser flexível, estruturada por estratégias e programas de eficácia organizacional.

Salazar (2005) instrui que é indispensável que as universidades implementem um conjunto de estratégias orientadas para recursos humanos, baseando em conhecimentos, técnicas e instrumentos que lhe permita fomentar uma gestão de modo a otimizar os recursos limitados.

Entretanto, para ser competitivo internacionalmente em uma sociedade baseada no conhecimento, o país precisa rever as políticas nacionais, principalmente os investimentos em educação superior pública (LUZ; MELO; ÂNGELO, 2005), o fornecimento insuficiente de recursos por parte do governo pode ser questionada e negociada pelos gestores com apresentação dos impactos das ações públicas através de indicadores de desempenho.

Observa-se que nos setores das universidades em que os processos administrativos são demasiadamente lentos, os gestores não conseguem agir sistemicamente, pois não sabem os resultados das ações desenvolvidas nos setores no momento oportuno, não estabelecem indicadores, o que pode dificultar a tomada de decisão, a manutenção, o controle dos processos administrativos e a elaboração de ações estratégicas (SALAZAR, 2005).

E para ter uma liderança efetiva nas universidades, Zabalza (2004) menciona que são necessários mecanismos institucionais que proporcionem legitimidade e recursos para a tomada de decisão, bem como amplie a capacidade de influenciar as pessoas e obter o reconhecimento por parte dos demais.

Esses mecanismos podem ser compreendidos como ferramentas ou indicadores que orientem a tomada de ações adequadas, demonstrando aos membros da organização o papel estratégico e a visão holística do gestor.

Zabalza (2004, p.93) afirma ainda que o “papel dos líderes universitários não é simples de ser exercido”, em decorrência da baixa capacidade de intervenção dos recursos financeiros, humanos, na orientação das funções e no âmbito administrativo, sendo basilar a instituição de uma liderança compartilhada que pratica transitoriamente tarefas de otimização e coordenação institucional.

E o planejamento de recursos humanos é essencial para manter as pessoas alocadas corretamente e o andamento eficaz das atividades administrativas,

principalmente quando há mudança de reitorado nas universidades, implicando geralmente as transferências de pessoas e separação de equipes de trabalho, o que ocasiona o uso inadequado de insumos e informações, atrasando os resultados, gerando retrabalho e perda de recursos financeiros (SALAZAR , 2005) .

Medidas legislativas podem favorecer o disciplinamento do processo de administração de recursos humanos na esfera pública, como ocorreu em 2005, com a aprovação da Lei 11.091/05, que estabeleceu o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos.

Em 2006, com a aprovação do Decreto nº 5.707, const ituíram-se as políticas e as diretrizes para o desenvolvimento dos servidores do âmbito público federal, com a finalidade de melhorar a efetividade dos serviços públicos, desenvolver continuamente o servidor, adequando as competências requeridas, entretanto com ênfase na divulgação e gerenciamento dos investimentos nas ações de capacitação.

E para subsidiar isso, estimulou-se a qualificação e a capacitação dos servidores com a concessão de incentivos através do Decreto nº 5.824/2006, com orientações para a gestão pública a partir das diretrizes para o plano de desenvolvimento por meio do Decreto nº 5.825/2006.

Além disso, tentando melhorar os serviços prestados nas universidades públicas e privadas instituiu-se anteriormente avaliações e credenciamentos de programas e instituições, entre eles estão: o sistema de avaliação dos programas de pós-graduação pela Coordenação de Aperfeiçoamento do Ensino Superior – CAPES e a avaliação dos cursos de graduação pelo Programa de Avaliação Institucional das Universidades Brasileiras (PAIUB), ambos vinculados ao Ministério da Educação (LUZ; MELO; ÂNGELO, 2005).

Em 2004 se estabeleceu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior- SINAES que reuniu a avaliação institucional, com a dos cursos e dos alunos, Morhy (2004) ressalta que o recente sistema intensificou o controle do Estado sobre as universidades e o sistema de educação superior, e segundo Luz, Melo e Ângelo (2005), ele ainda pode ser utilizado como um critério para obtenção de financiamento institucional público e para melhoria da qualidade do ensino superior na esfera pública e privada.

2.4.3 O Contexto da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB

No contexto do estudo, a Universidade pesquisada foi criada em 1955, por meio da Lei Estadual n. 1.366, de 02.12.55, federalizada pela Lei no. 3.835 de 13.12.60 e denominada de Universidade Federal da Paraíba. Atualmente, é composta por quatro *campi*, de João Pessoa (capital), Areia, Bananeiras, Litoral Norte, cuja missão é “realizar atividades de ensino, pesquisa e extensão, a base do planejamento estratégico participativo da vida acadêmica administrativa institucional, visando o progresso científico, tecnológico, cultural e socioeconômico local, regional e nacional, na perspectiva do desenvolvimento sustentável, da integração com a sociedade e do exercício da cidadania” (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL/UFPB, 2006).

Não há data exata nos arquivos da SRH acerca da origem do Departamento de Pessoal; entretanto, a Resolução 257/79, do CONSUNI, que aprova o Regimento Interno da Reitoria da UFPB, cria as atribuições do Departamento de pessoal nos artigos art. 188 e 189, tem por atribuições o estudo, proposição de diretrizes, orientação, coordenação, controle e fiscalização de assuntos concernentes à Administração de Pessoal da Universidade. Além disso, compete ao Departamento de Pessoal, como órgão seccional, vinculado tecnicamente ao órgão central do Sistema de Pessoal Civil (SIPEC), as atividades de gestão e execução, no âmbito da Universidade, das diretrizes e normas emanadas do DASP (RESOLUÇÃO DO CONSUNI nº 257,1979).

O Departamento de Pessoal compreende: I - Divisão de Classificação e Controle de Cargos e Empregos: Seção de Classificação e Redistribuição de Cargos e Empregos; Seção de Controle de Pagamento de Pessoal; Seção de Cadastro e Lotação; II – Divisão de Legislação, Direitos e Deveres: Seção de Direitos e Deveres; Seção de Pessoal Trabalhista; e III – Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento: Seção de Recrutamento e Seleção; Seção de Treinamento e Aperfeiçoamento (RESOLUÇÃO DO CONSUNI nº 257,1979).

A Resolução nº 50/91 do Conselho Universitário da UFPB criou a Superintendência de Recursos Humanos, aprovando a alteração dos artigos 188 e 194 do Regimento Interno da Reitoria, mantendo as atribuições e modificando a composição, compreendendo a Coordenação de Recursos Humanos, que inclui a Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento, a Seção de Treinamento e

Aperfeiçoamento, a Divisão de Classificação, Controle de Cargos, a Seção de Cadastro e Lotação e a Seção de controle de Pagamento de Pessoal; e a Coordenação de Legislação e Normas, incluindo a Divisão de Direitos e Deveres e a Divisão de Pessoal Inativo e Pensionista (RESOLUÇÃO DO CONSUNI nº 50,1991).

Atualmente a SRH está composta por: Secretaria; Assessoria Técnica; Comissão de Acumulação e Cargos; Comissão de Perícia Médica; Comissão Permanente de Pessoal Docente; Comissão Interna de Supervisão; Seção de Segurança e Medicina do Trabalho; Seção de Expediente; Seção de Arquivo; Seção de Informática; Coordenação de Recursos Humanos, composta por: Divisão de Cadastro e Lotação, Divisão de Cargos e Salários, Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento; Coordenação de Legislação e Normas, composta por: Divisão de Controle e Retribuição de Cargos, Divisão de Direitos e Deveres, Divisão de Pessoas Inativo e Pensionistas, Seção de Material (SRH, 2010). Cada setor possui atividades definidas, conforme pode ser observada no Quadro 6.

A partir de 2006 a Superintendência de Recursos Humanos está trabalhando para implantação de uma nova estrutura visando uma modernização organizacional, adotando como ferramenta o modelo de gestão estratégica, adequando-se às novas exigências de mercado e promoveu o Programa de Excelência em Gestão de Pessoas, com cursos de Planejamento Estratégico Participativo, Excelência no atendimento ao público, gerenciamento da rotina do trabalho com os servidores lotados na SRH.

Formulou-se nestes momentos dentre outras, a Missão da SGP, definida como: “Estabelecer políticas e ações permanentes de gestão de pessoas, visando ao desenvolvimento das competências pessoais, profissionais e organizacionais, ao bem-estar dos servidores, e ao atendimento à comunidade universitária e à sociedade, com padrões de excelência”; bem como foi estabelecida a Visão de Futuro da SGP “Ser um centro de excelência na área de gestão de pessoas no âmbito do serviço público” (SRH, 2010).

Ademais, a Superintendência de Recursos Humanos – SRH da Universidade Federal da Paraíba promoveu o Concurso para Escolha da Logomarca da Superintendência de Gestão de Pessoas – SGP da Universidade Federal da Paraíba, visando estabelecer uma identidade visual dessa Superintendência em virtude da reestruturação organizacional que vivencia (SRH, 2010).

SETOR	ATIVIDADES
Superintendência	Gerir, organizar, coordenar e controlar atividades das Coordenações de Legislação e Normas e de Recursos Humanos a fim de alcançar objetivos do PDI e da Gestão de Pessoas
Secretaria da Superintendência	Realizar e facilitar atividades referentes à elaboração e controle de agenda, documentação diária e atendimento ao público.
Assessoria Técnica	Auxiliar o superintendente na execução de atividades referentes à documentação diária, acompanhamento de processos, relatórios gerenciais e elaboração de planos e projetos.
CPACE	Supervisionar o acúmulo de cargos e empregos dos servidores, a fim de verificar a legitimidade de empregos do pessoal docente e técnico-administrativo, de maneira que não haja incompatibilidade de horário e/ou acúmulo de cargo público
CPM	Emitir parecer sobre licenças médicas e aptidão funcional
CPPD	Acompanhar o desenvolvimento da carreira do pessoal docente.
CIS	Acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implantação do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação.
SESMT	Avaliar, supervisionar e monitorar as condições ambientais de trabalho referentes à higiene, iluminação, ventilação etc. e assegurar benefícios relativos às condições de risco a saúde do servidor por meio da emissão de laudos e despachos de processos, além de programas de prevenção e ações corretivas.
Seção de Expediente	Controlar a tramitação de processos e documentos.
Arquivo	Controlar o arquivamento de documentos oficiais referentes à vida funcional do servidor.
Seção de Informática	Gerenciar e atualizar banco de dados da SRH, atendendo as diversas solicitações, em relação a relatórios e demais operações da Superintendência.
CRH	Supervisionar, controlar e promover a operacionalização da administração de pessoal por meio da coordenação das divisões que lhe são subordinadas
DCL	Elaborar e emitir portarias, controle de frequência, cadastramento do PASEP, elaboração de GEFIP (FGTS), publicação de portaria do D.O.U. e boletim de serviço, controle de pessoal cedido e emissão de declarações.
DCS	Controlar atividades relacionadas à remuneração de pessoal e a descontos incidentes sobre a folha de pagamento e atualizar dados relativos das fichas financeiras e outros registros necessários à elaboração orçamentária e pronta determinação da despesa com pessoal.
DAS	Organizar, operacionalizar e controlar os programas de estágio probatório, avaliação de desempenho e dimensionamento, coordenar, supervisionar e promover desenvolvimento dos servidores por meio de treinamento e programas de capacitação. Responsáveis pela coordenação de realização de concursos para técnico—administrativos.
CLN	Gerir e supervisionar atividades inerentes aos direitos e deveres dos servidores ativos e inativos e pensionistas e a redistribuição de cargos
DCRC	Controlar a redistribuição dos servidores e o código de vagas.
DDD	Controlar a concessão de direitos, deveres, benefícios e auxílios dos servidores ativos.
DPIP	Controlar a concessão de direitos, deveres, benefícios e auxílios dos servidores inativos e pensionistas
Seção de Material	Requisitar, controlar e distribuir materiais de consumo para os diversos setores da SRH

Quadro 6- Atividades dos Setores pertencentes à SRH

Fonte: adaptado a partir das informações publicadas no site da SRH (2010)

No entanto, até o presente momento, a nomenclatura e atribuições dos setores continuam as mesmas, houve mudança da estrutura física, assim este

estudo poderá contribuir a partir do conhecimento das ações de recursos humanos desenvolvidas e da utilização ou não de indicadores de desempenho, apresentar quais os indicadores de desempenho pertinentes para compor o sistema de auditoria de recursos humanos, visando a correção de distorções e a melhoria contínua.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO

Este capítulo descreve os aspectos metodológicos dessa investigação, no intuito de estudar as questões relacionadas às ações e os indicadores de desempenho ligados à área de recursos humanos desenvolvidas pela Universidade Federal da Paraíba.

O Quadro 7 resume as escolhas metodológicas do trabalho, considerando os procedimentos metodológicos existentes, bem como observando conjuntamente a natureza do tema, as características das organizações objeto do estudo e os objetivos da pesquisa.

Caracterização	Definição
Natureza	Pesquisa Básica
Quadro de referência	Positivismo/Funcionalismo
Abordagem	Quantitativa
Enfoque do Estudo	Exploratório-descritivo
Tipo de Pesquisa	Estudo de caso
Universo	94 servidores pesquisados (censitária)
Técnicas de Coleta de Dados	Pesquisa bibliográfica e de campo
Instrumento de coleta de dados	Questionário estruturado (virtual)
Estratégia de Tratamento de Dados	Software SPSS

Quadro 7 – Síntese das Escolhas Metodológicas do Estudo

Fonte: elaboração própria (2010).

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DO ESTUDO

Natureza do Estudo

Trata-se de uma pesquisa de natureza básica, pois com a síntese pretende-se gerar novos conhecimentos acerca dos indicadores de desempenho para subsidiar uma auditoria de recursos humanos, entretanto sem aplicação prática prevista, dirigida para a gestão de universidade pública em geral.

Segundo Collis e Hussey (2005), a pesquisa básica, também denominada de fundamental ou pura, é utilizada quando sua contribuição visa à ampliação de conhecimento geral acerca do problema, sem ênfase em sua aplicação imediata.

Quadro de Referência

Esse estudo é alicerçado em dois métodos essenciais: positivismo e funcionalismo. O positivismo se encontra no quadro de referência desse estudo por representar a base da linha filosófica através da qual a pesquisadora reconhece os dados sem atribuir valoração dos fatos, fundamentando-se na análise quantitativa das ações de recursos humanos e dos indicadores de desempenho estudados. Conforme lembrar Barros e Lehfeld (2003), no positivismo a realidade social ocorre em um contexto sempre externo ao ponto de vista mental e perceptivo do pesquisador.

Entretanto, uma outra linha filosófica mostrou-se oportuna no encadeamento desse trabalho por sua acepção sistêmica. O funcionalismo aqui aplicado enquanto método de pesquisa contribuiu no sentido de privilegiar a visão da totalidade, acentuando o aspecto relacional e estudando as relações entre as partes do todo, tratando dos subsistemas e das perspectivas investigadas. A Figura 1 mostra a classificação do método utilizado no quadro de referência do estudo

Por acreditar que as ciências se constituem, também, a partir do conhecimento das ações gerais apontadas na vivência cotidiana e rotinizada das pessoas, esse estudo inicialmente respeita a importância do senso comum na condução do método. Dessa forma, a comunicação informal e as trocas voluntárias de informações são condições essenciais para alavancagem do conhecimento científico originada do senso comum.

Fundamentalmente, além da linha filosófica retro descrita, cabe lembrar o princípio da indução adotado no estudo. Por meio da indução procurou-se levantar da realidade observada, uma lei geral a partir da observação do fenômeno, onde foi considerada a observação, a coleta de dados, a análise quantitativa dos dados. O detalhamento do modelo conceitual adotado será mostrado na seção que trata do instrumento utilizado por meio do esquema geral de pesquisa.

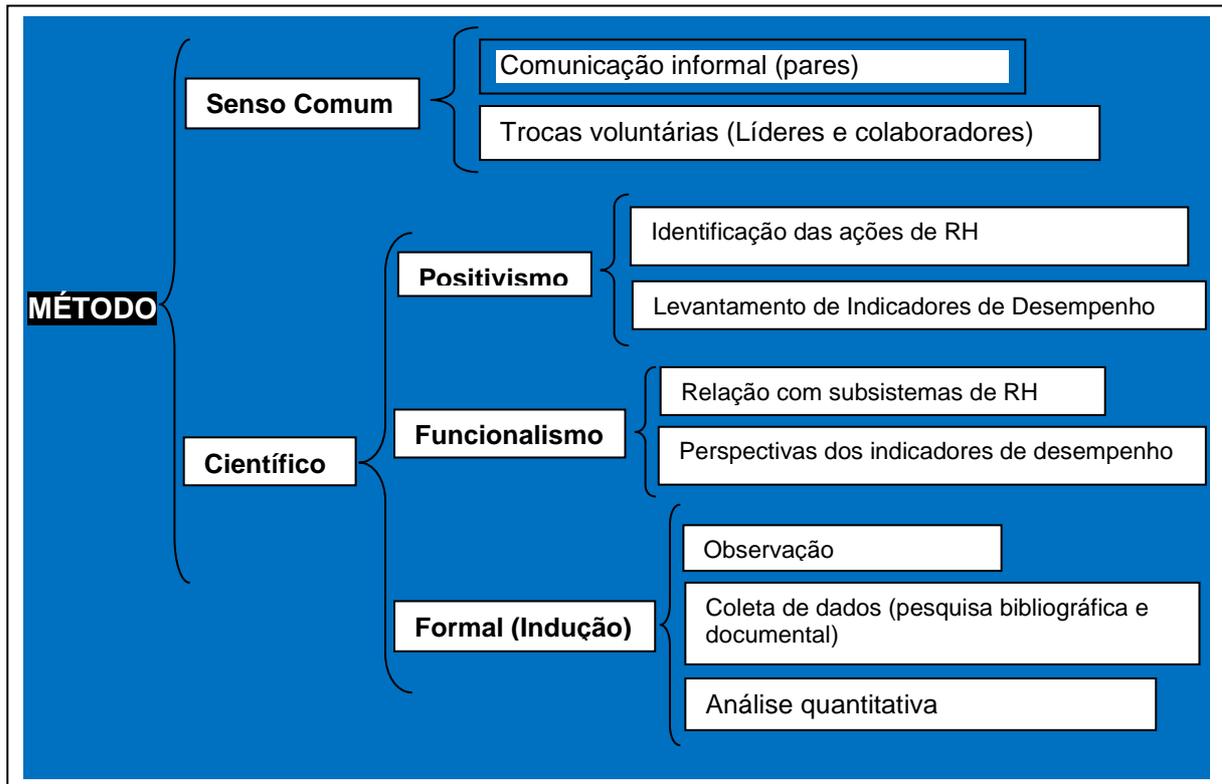


Figura 1 – Classificação do método
Fonte: elaborado a partir de Pereira (2008).

Abordagem de Pesquisa

Em relação à abordagem, a pesquisa é quantitativa, pois considera que a leitura e os achados da pesquisa são quantificáveis. Segundo Oliveira (2004), essa pesquisa é bastante usada em administração, tendo como característica a utilização de técnicas estatísticas tanto na coleta quanto no tratamento dos dados (DIEHL; TATIM, 2006).

Oliveira (2004) e Diehl e Tatim (2006) afirmam que a pesquisa quantitativa tem como objetivo alcançar os resultados com maior exatidão, minimizando e evitando distorções de análise e interpretações, possibilitando uma maior margem de segurança no tocante às interferências.

Enfoque de Estudo

A pesquisa é exploratória-descritiva. De acordo com Andrade (2001) e Prestes (2003), tal pesquisa exploratória possibilita maiores informações acerca do assunto, pois facilita a delimitação do tema a ser pesquisado e orienta a fixação dos objetivos. E segundo Diehl e Tatim (2006) a pesquisa descritiva permite expor as características de determinada população. Dessa forma, pretende-se proporcionar mais subsídios para ampliar o conhecimento sobre indicadores de desempenho e sistema de auditoria de recursos humanos.

Tipo de Pesquisa

O tipo de pesquisa utilizado é o estudo de caso, ou seja, dos setores pertencentes à Superintendência de recursos humanos da UFPB, tendo como participantes os servidores pertencentes a cada setor. Andrade (2001, p. 135) descreve o estudo de caso como o “estudo de determinados indivíduos, profissões, condições, instituições, grupos ou comunidades, com a finalidade de obter generalizações”. Para Santos (2002), o estudo de caso visa analisar em profundidade um ou poucos fatos, buscando um conhecimento vasto e detalhado do objeto pesquisado.

Segundo Vergara (2005, p. 49), estudo de caso é “o circunscrito a uma ou poucas unidades, entendidas essas como pessoa, família, produto, empresa, órgão público, comunidade ou mesmo país. Tem caráter de profundidade e detalhamento”.

Estudar especificamente a SRH da UFPB pode facilitar o seu conhecimento, a compreensão de como são avaliadas as ações de recursos humanos, evitando desvios e corrigindo-as se necessário.

Universo

O universo da amostra, segundo Vergara (2005, p.50) “é a definição de toda a população e da população amostral”. Diehl e Tatim (2006, p. 64) afirmam que o universo ou população é “um conjunto de elementos passíveis de serem mensurados com respeito às variáveis que se pretende levantar”.

A consulta aos assentamentos da Instituição inicialmente apontou um

universo composto por 117 servidores pertencentes aos setores da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB: Superintendência, Secretaria; Assessoria Técnica; Comissão de Acumulação e Cargos; Comissão de Perícia Médica; Comissão Permanente de Pessoal Docente; Comissão Interna de Supervisão; Segurança e Medicina do Trabalho, Seção de Expediente; Seção de Arquivo; Seção de Informática; Coordenação de Recursos Humanos, composta por: Divisão de Cadastro e Lotação, Divisão de Cargos e Salários, Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento; Coordenação de Legislação e Normas, composta por: Divisão de Controle e Retribuição de Cargos, Divisão de Direitos e Deveres, Divisão de Pessoal Inativo e Pensionistas, Seção de Material. Desse total foi excluída a pesquisadora.

Entretanto, no período de aplicação do questionário apenas 111 servidores poderiam participar da pesquisa, pois um servidor se aposentou e cinco servidores não estavam desempenhando atividades na SRH (três foram removidos para outros setores da UFPB e dois cedidos a outros órgãos). Dentre desse quantitativo mais 16 servidores não participaram: um servidor afastou para pleitear mandato político, um estava viajando a serviço da Instituição, seis estavam de férias, sete estavam de licença médica para seu próprio tratamento de saúde e de seus familiares. Assim, a população apta a participação nesse estudo correspondeu a um total de 95 servidores em exercício, dentre eles 94 servidores participaram, posto que um servidor não quis participar, sendo 16 ocupantes do cargo de chefia e 78 colaboradores, de modo que todos os 20 setores foram contemplados, sendo a pesquisa considerada censitária. A UFPB é composta de 3715 servidores técnico-administrativos distribuídos em 25 unidades, portanto o universo populacional da pesquisa corresponde a 2,53% desse total.

3.2 ESTRATÉGIA DE COLETA DE DADOS

A estratégia de coleta de dados é o planejamento quanto a meios e recursos necessários para conseguir alcançar o resultado, ou seja, a coleta e o tratamento dos dados para posterior análise e discussão.

Técnicas de Coleta de Dados

A técnica de coleta de dados deve ser aplicada de acordo com o contexto da

pesquisa, observando as qualidades e limitações de cada meio. As informações podem ser obtidas de forma primária ou secundária, obtidas respectivamente pelo próprio observador ou por base de dados já existentes (DIEHL; TATIM, 2006).

Neste estudo a técnica de coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. Para Andrade (2001), Gil (2008) e Santos (2002) a pesquisa bibliográfica utiliza material elaborado, fontes secundárias, como livros e artigos científicos; já a pesquisa de campo é a observação dos dados como acontecem na realidade, coletadas a partir de observação direta, formulários e/ou entrevistas, sendo, segundo Santos (2002), compatível com qualquer tipo de estudo exploratório.

Os indicadores de desempenho dispostos no questionário foram adaptados de livros e artigos científicos acerca do tema (DIEHL; TATIM, 2006), ou seja, dados secundários, por fontes bibliográficas, bem como pela vivência da pesquisadora com o objeto de estudo. Para conhecer as ações de recursos humanos desempenhadas pelos setores da SRH, foi realizada uma pesquisa documental ancorada no manual de competências administrativas elaborado por Pereira (1995) e com os assentamentos dispostos na página virtual da SRH (2010). Além disso, para avaliar ações de recursos humanos e os indicadores de desempenho utilizados pelos setores foram identificadas as ações por meio de uma pesquisa de campo, através da explicação e aplicação presencial de um questionário estruturado aos servidores dos setores pesquisados e das anotações feitas no diário de campo. Dessa forma, os dados obtidos são considerados primários.

Modelo Conceitual e Instrumento de Coleta de Dados

A construção do Modelo conceitual que originou o instrumento de pesquisa se deu pelo desdobramento da revisão teórica. Esse apanhado teórico ancorou a construção do Esquema de pesquisa que resultou em um questionário estruturado com perguntas fechadas, dicotômicas e de múltiplas escolhas (SMAILES, 2002).

Perguntas fechadas, segundo Barros e Lehfeld (2007), são “aquelas questões que apresentam categorias ou alternativas de respostas fixas”. Estruturado significa predeterminado, elaborado conforme um plano (DIEHL; TATIM, 2006).

O questionário, conforme Oliveira (2004), é um instrumento que serve de apoio ao pesquisador para a coleta de dados de todas as informações necessárias,

e caracteriza-se, segundo Santos (2002, p. 220), “por conter um conjunto de itens bem ordenados e bem apresentados”. Ademais, esse tipo de instrumento permite abarcar um grande número de pessoas e dados. Segundo Barros e Lehfeld (2007), o questionário facilita a tabulação e o tratamento dos dados, economiza tempo e recursos, bem como possibilita o anonimato e maior tempo para o pesquisador refletir acerca das respostas obtidas.

Para coletar os dados do caso em estudo, foi proposto um modelo conceitual cuja agregação de seus elementos canalizaram para a formulação do esquema de pesquisa. A construção do modelo conceitual foi fundamentada nos cinco subsistemas de recursos humanos, de acordo com a proposta de Chiavenato (2004) e Gil (2001); nas dezesseis ações de recursos humanos embasadas pela pesquisa documental; nos oitenta indicadores de desempenho, adaptados a partir de Finz-Enz (2001), Assis (2007), Pomi (2002), Ollala e Castillo (2002), pesquisa bibliográfica e elaboração própria; e nas cinco perspectivas, apontadas por Finz-Enz (2001). A Figura 2 mostra os elementos que compõem o modelo conceitual adotado.

Cada ação de recursos humanos abordada no questionário corresponde a um dos subsistemas adotados por Chiavenato (2004) e Gil (2001), sinteticamente denominados de: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoração.

Para cada ação foram apontados cinco indicadores de desempenho adaptados a partir das propostas apresentadas por Finz-Enz (2001), Assis (2007), Pomi (2002), Ollala e Castillo (2002), pesquisa bibliográfica e elaboração própria, todavia alguns termos foram modificados para se adequarem melhor a realidade das instituições públicas, por exemplo: empregados por servidores; benefícios por direitos e vantagens, entre outros.

O conjunto de cinco indicadores de desempenho analisados corresponde às cinco perspectivas adotadas por Finz Enz (2001) *apud* Assis (2007, p. 160): custo, tempo, quantidade, qualidade e satisfação do cliente.

Considerando a variável custo como valor gasto; tempo como horas despendidas; quantidade como quantificação; qualidade como adequação ao uso; satisfação do cliente como grau de contentamento com os resultados, conforme pode ser observado no esquema de pesquisa disposto no Quadro 8, que deu origem ao instrumento de pesquisa.

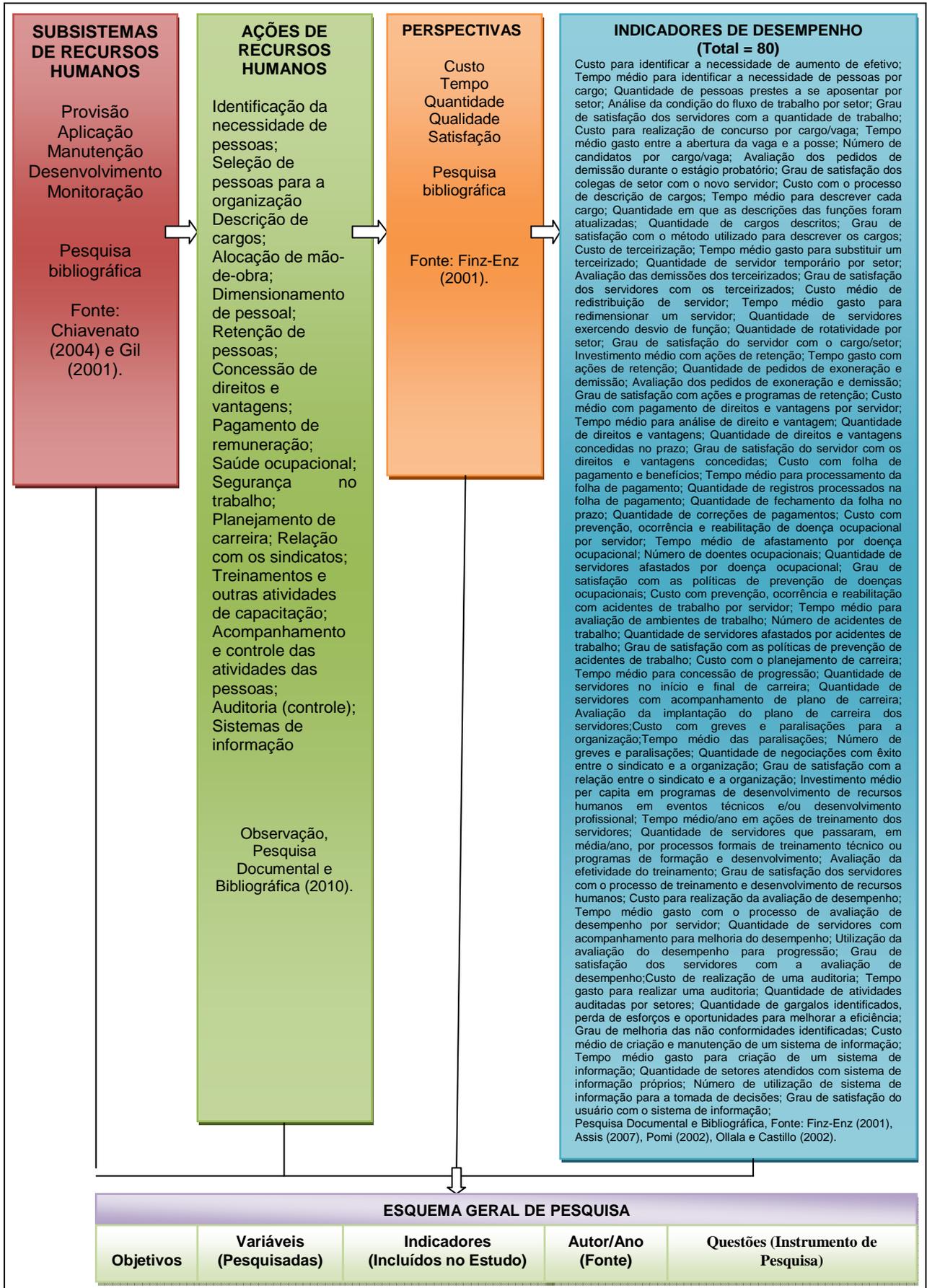


Figura 2 – Construção do Modelo Conceitual
 Fonte: elaboração própria, 2010.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

<p>a) Identificar as ações ligadas à área de recursos humanos desenvolvidas pela Superintendência de Recursos Humanos da UFPB;</p> <p>b) Levantar os indicadores de desempenho relacionados ao sistema de auditoria de recursos humanos no contexto da UFPB, focalizando os processos ou subsistemas;</p> <p>c) Focalizar a pertinência entre as ações de recursos humanos desenvolvidas pelos setores da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB e os respectivos indicadores de desempenho para um Sistema de Auditoria de Recursos Humanos nos processos ou subsistemas levantados.</p>					
VARIÁVEIS (PESQUISADAS)		INDICADORES (INCLUIDOS NO ESTUDO)	AUTOR/ANO (FONTE)	QUESTÕES (INSTRUMENTO DE PESQUISA)	
Caracterização dos processos ou subsistemas Natureza das ações Tipos de indicadores de desempenho	PROVISÃO	Identificação das necessidades de pessoas	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo para identificar a necessidade de aumento de efetivo
			Tempo	(MARRAS, 2002)	Tempo médio para identificar a necessidade de pessoas por cargo
			Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de pessoas prestes a se aposentar por setor
			Qualidade	(MARRAS, 2002)	Análise da condição do fluxo de trabalho por setor
			Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de satisfação dos servidores com a quantidade de trabalho
		Seleção de pessoas para a organização.	Custo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002, OLALLA; CASTILLO, 2002)	Custo para realização de concurso por cargo/vaga
			Tempo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002, OLALLA; CASTILLO, 2002)	Tempo médio gasto entre a abertura da vaga e a posse
			Quantidade	(ASSIS, 2007; FITZ-ENZ, 2001)	Número de candidatos por cargo/vaga
			Qualidade.	(FITZ-ENZ, 2001)	Avaliação dos pedidos de demissão durante o estágio probatório
			Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de satisfação dos colegas de setor com o novo servidor
Caracterização dos processos ou subsistemas Natureza das ações Tipos de indicadores de desempenho	APLICAÇÃO	Descrição de cargos	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo com o processo de descrição de cargos
			Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo médio para descrever cada cargo
			Quantidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade em que as descrições das funções foram atualizadas
			Qualidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade de cargos descritos
			Satisfação	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Grau de satisfação com o método utilizado para descrever os cargos
		Alocação de mão-de-obra	Custo	(POMI, 2002)	Custo de terceirização
			Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo médio gasto para substituir um terceirizado
			Quantidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade de servidor temporário por setor
			Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Avaliação das demissões dos terceirizados
			Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de satisfação dos servidores com os terceirizados
		Dimensionamento de pessoal	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo médio de redistribuição de servidor
			Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo médio gasto para redimensionar um servidor
			Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de servidores exercendo desvio de função
			Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de rotatividade por setor
			Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de satisfação do servidor com o cargo/setor

Caracterização dos processos ou subsistemas Natureza das ações Tipos de indicadores de desempenho	MANUTENÇÃO				
		Retenção das pessoas	Custo	(FITZ-ENZ, 2001)	Investimento médio em ações de retenção
			Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo gasto com ações de retenção
			Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de pedidos de exoneração e demissão
			Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Avaliação dos pedidos de exoneração e demissão
			Satisfação	(FITZ-ENZ, 2001)	Grau de satisfação com ações e programas de retenção
		Concessão de direitos e vantagens	Custo	(POMI, 2002)	Custo médio com pagamento de direitos e vantagens por servidor
			Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo médio para concessão de direitos e vantagens por servidor
			Quantidade	(ASSIS, 2007)	Quantidade de direitos e vantagens
			Qualidade	(FITZ-ENZ, 2001)	Quantidade de direitos e vantagens concedidas no prazo
			Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de satisfação do servidor com os direitos e vantagens concedidas
		Pagamento de remuneração	Custo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002)	Custo com folha de pagamento e benefícios
			Tempo	(FITZ-ENZ, 2001; ASSIS, 2007)	Tempo médio para processamento da folha de pagamento
			Quantidade	(ASSIS, 2007)	Quantidade de registros processados na folha de pagamento
			Qualidade	(ASSIS, 2007).	Quantidade de fechamento da folha no prazo
			Satisfação	(FITZ-ENZ, 2001; ASSIS, 2007)	Quantidade de correções de pagamentos
		Saúde ocupacional	Custo	(POMI, 2002)	Custo com prevenção, ocorrência e reabilitação de doença ocupacional por servidor
			Tempo	(ASSIS, 2007; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Tempo médio de afastamento por doença ocupacional
			Quantidade	(POMI, 2002)	Número de doentes ocupacionais
			Qualidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade de servidores afastados por doença ocupacional
			Satisfação	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Grau de satisfação com as políticas de prevenção de doenças ocupacionais
		Segurança no trabalho	Custo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002)	Custo com prevenção, ocorrência e reabilitação com acidentes de por servidor
			Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo médio para avaliação de ambientes de trabalho
			Quantidade	(POMI, 2002)	Número de acidentes de trabalho
			Qualidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade de servidores afastados por acidentes de trabalho
			Satisfação	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Grau de satisfação com as políticas de prevenção de acidentes de trabalho
		Planejamento de carreira	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo com o planejamento de carreira
			Tempo	(FITZ-ENZ, 2001; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Tempo médio para concessão de progressão
			Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de servidores no início e final de carreira
			Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de servidores com acompanhamento de plano de carreira
Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)		Avaliação da implantação do plano de carreira dos servidores		
Relação com sindicatos	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo com greves e paralisações para a organização		
	Tempo	(ASSIS, 2007; POMI, 2002)	Tempo médio das paralisações		
	Quantidade	(POMI, 2002)	Número de greves e paralisações		
	Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de negociações com êxito entre o sindicato e a organização		
	Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de satisfação com a relação entre o sindicato e a organização		

Caracterização dos processos ou subsistemas Natureza das ações Tipos de indicadores de desempenho	DESENVOLVIMENTO	Treinamentos/ cursos/ atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização	Custo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Investimento médio per capita em programas de desenvolvimento de recursos humanos em eventos técnicos e/ou desenvolvimento profissional
			Tempo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Tempo médio/ano em ações de treinamento dos servidores
			Quantidade	(FITZ-ENZ, 2001; ASSIS, 2007; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade de servidores que passaram, em média/ano, por processos formais de treinamento técnico ou programas de formação e desenvolvimento
			Qualidade	(FITZ-ENZ, 2001; ASSIS, 2007; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Avaliação da efetividade do treinamento
			Satisfação	(FITZ-ENZ, 2001)	Grau de satisfação dos servidores com o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos

Caracterização dos processos ou subsistemas Natureza das ações Tipos de indicadores de desempenho	MONITORAÇÃO	Acompanhamento e controle das atividades das pessoas	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo para realização da avaliação de desempenho
			Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo médio gasto com o processo de avaliação de desempenho por servidor
			Quantidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade de servidores com acompanhamento para melhoria do desempenho
			Qualidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Utilização da avaliação do desempenho para progressão
			Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de satisfação dos servidores com a avaliação de desempenho
		Auditoria (controle)	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo de realização de uma auditoria
			Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo gasto para realizar uma auditoria
			Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de atividades auditadas por setores
			Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de gargalos identificados, perda de esforços e oportunidades para melhorar a eficiência
			Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de melhoria das não conformidades identificadas
		Sistemas de informação	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo médio de criação e manutenção de um sistema de informação
			Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo médio gasto para criação de um sistema de informação
			Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de setores atendidos com sistema de informação próprios
			Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Número de utilização de sistema de informação para a tomada de decisões
			Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de satisfação do usuário com o sistema de informação

Quadro 8- Esquema Geral de Pesquisa

Fonte: elaborado pela pesquisadora, com base em pesquisa bibliográfica e de campo (2010).

O questionário foi composto por oito perguntas fechadas, uma pergunta dicotômica, um espaço para observações e as demais de múltiplas escolhas, sendo uma questão condicionada (referente às ações realizadas pelo setor), na qual a escolha acarretou a apresentação de outra questão conforme a ação vinculada ao setor.

Os servidores participantes dos setores apenas responderam às questões relativas às ações de recursos humanos que o setor realiza e, conseqüentemente,

apontaram como as ações são avaliadas, ou seja, os indicadores de desempenho usados, ou não, para avaliar tais ações.

Os respondentes puderam apontar a ausência de meios de avaliar as ações do setor marcando no item “não avalia”, bem como puderam especificar outros meios de avaliação usados pelo setor.

Ademais, foi analisada a periodicidade com que a maioria das ações são avaliadas (indicadores de desempenho) e se estes dados são registrados manualmente ou em meio digital.

No intuito de facilitar e agilizar a aplicação, coleta e análise dos dados, o questionário criado pela pesquisadora foi formatado para ser respondido *online* no programa de *encuestafacil*, que permite filtrar as respostas dos participantes, auxiliando na análise dos dados e possibilitando *download* dos resultados em planilhas compatíveis com o SPSS.

Na preparação para a pesquisa foi realizado o teste de confiabilidade e consistência interna do instrumento, inclusive com a simulação da pesquisa virtual, visando, conforme propõe Gil (2008), garantir que o instrumento verificasse exatamente o que se pretendia medir. A aplicação do um pré-teste foi realizada com sete participantes escolhidos aleatoriamente dentre os servidores da SRH.

Para minimizar uma das possíveis limitações do questionário que, segundo Barros e Lehfeld (2007) e Diehl e Tatim (2006), consiste na compreensão das questões e a devolução do material, a pesquisadora apresentou pessoalmente o questionário, inserindo o *link* no computador para que os participantes pudessem respondê-lo, explicando a forma de preenchimento e dirimindo as possíveis dúvidas, bem como anotando informações no diário de campo. Cabe, contudo, salientar o firme posicionamento científico da pesquisadora em não interferir nas respostas dos pesquisados.

Guba e Lincoln (1989, p. 189) afirmam que “os documentos não falam por si”, portanto apenas as respostas aos questionários podem não informar tudo, a presença neste momento pode obter informações adicionais que esclareçam ou expliquem cada ação. No processo de observação de campo em diversos locais muitas construções poderão surgir, visando minimizar esta subjetividade, a pesquisadora (avaliadora) registrou as observações dos participantes no diário de campo.

O questionário foi aplicado no período de 12 a 16 e no dia 19 de julho do corrente ano no horário das 8 às 17h. Em virtude da falta de energia no dia 12/07, da lentidão e “queda” do sinal da internet, de alguns servidores não saberem ou terem receio de manusear o computador, 14 questionários foram impressos e aplicados manualmente e posteriormente transpostos pela pesquisadora para o programa *encuestafacil*.

3.3 ESTRATÉGIA DE TRATAMENTO DE DADOS

Como estratégia de tratamento de dados foi utilizado o programa *encuestafacil* e o *Software SPSS 15 (Statistical Package for the Social Sciences)*. O programa *encuestafacil* possibilitou filtrar os resultados, visualizar o quadro de frequência, fazer *download* de resultados no formato de planilha do com Excel compatível com o *SPSS*.

O programa *SPSS* versão 15 se mostrou mais apropriado para realizar os testes estatísticos, objetivando a validação das informações cruzadas entre líderes e colaboradores. O *SPSS* é um pacote estatístico que permite realizar cálculos de maior complexidade e visualizar melhor os resultados. No tratamento dos dados quantitativos realizou-se a medida de validação interna *Alpha de Cronbach*, Correlação intraclass (com intervalo a 95% de confiança) e teste de Cochran para o aspecto quantitativo das ações realizadas por Setores.

As análises das respostas dos pesquisados em confronto com a base teórica levantada, visaram identificar os indicadores de desempenho de recursos humanos (quantitativos ou não) que são utilizados pelos setores, possibilitando a inferência de conhecimentos relativos acerca do consenso e divergência das opiniões dos líderes e colaboradores.

Em termos operacionais, o tratamento de dados foi orientado pelo cumprimento sistemático dos objetivos intermediários. O resultado desse tratamento viabilizou a análise do caso, de modo a apontar os indicadores atrelados às ações da SRH que podem conformar a autoria do sistema humano na organização pesquisada.

3.4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo se restringiu a abordagem quantitativa, portanto não se pretendeu fazer generalizações das ações de recursos humanos mais adequadas para as universidades, tampouco apontou indicadores de desempenho para cada questão dos subsistemas de recursos humanos apontado pelos participantes.

Uma outra limitação refere-se à restrição do órgão institucional, não contemplando toda a organização, visto que a pesquisa foi realizada apenas na SRH com os servidores que se dispuseram a participar e os que se encontravam presentes no período de aplicação da pesquisa.

Também cabe lembrar a limitação quanto à natureza exploratória descritiva. Não foram aprofundados os motivos pelos quais os servidores pesquisados não utilizam ou não sabem quais indicadores de desempenho são usados para avaliar cada ação de recursos humanos, pois não se trata de estudo explicativo. Por fim, é oportuno lembrar ainda a limitação oriunda do método utilizado (funcionalismo) cuja ênfase na circularidade sistêmica muitas vezes é prejudicada pela falta de estabilidade do sistema.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo tem por finalidade apresentar os resultados da pesquisa, visando apontar os indicadores de desempenho para o Sistema de Auditoria de Recursos Humanos, tomando como base o contexto dos processos ou subsistemas desenvolvidos por meio das ações da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB. Analisam-se os resultados da pesquisa, fundamentando-se nos dados captados por meio de pesquisa de campo e documental, ancorando-se em base teórica e, também, contemplando as observações da pesquisadora durante a aplicação, registradas no diário de campo.

Em termos estruturais os resultados são apresentados em três etapas, em conformidade com a trajetória idealizada no estudo: identificação das ações ligadas à área de recursos humanos desenvolvidas pela Superintendência de Recursos Humanos da UFPB; levantamento dos indicadores de desempenho relacionados ao sistema de auditoria de recursos humanos no contexto da UFPB, focalizando os processos ou subsistemas por cada setor; observância da pertinência entre as ações de recursos humanos desenvolvidas pelos setores da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB e os respectivos indicadores de desempenho para um Sistema de Auditoria de Recursos Humanos nos processos ou subsistemas levantados. Por fim, procede-se à caracterização geral do perfil dos servidores da SRH participantes da pesquisa, considerações finais e recomendações.

Inicialmente, cabe registrar que durante a aplicação do questionário observou-se, surpreendentemente, que alguns participantes tinham dúvidas ou, até mesmo, não sabiam qual ou quais ações de recursos humanos e/ou indicadores de desempenho eram utilizados pelo setor. Alguns afirmavam de pronto que só a chefia poderia responder a tal pergunta com precisão. Diante desta celeuma, adotou-se como medida de análise a divisão dos participantes por líder e colaboradores para averiguar se há consenso ou divergência nas informações prestadas. Também, antes de apresentar a análise dos dados, é importante caracterizar o perfil dos participantes do estudo.

No tocante à caracterização dos sujeitos da pesquisa, participaram da presente investigação 16 líderes e 78 colaboradores da Superintendência de Recursos Humanos, perfazendo um total de 94 sujeitos de pesquisa.

A Tabela 1 mostra o perfil dos participantes quanto às variáveis: gênero, hierarquia, faixa etária e escolaridade, o que pode auxiliar na compreensão do perfil dos líderes e colaboradores.

Tabela 1- Perfil dos participantes da pesquisa

Variável	Categoria	Líderes	%	Colaboradores	%
Gênero	Masculino	11	68,7	34	43,6
	Feminino	5	31,3	44	56,4
Faixa Etária	18 a 30 anos	1	6,3	10	12,8
	31 a 40 anos	2	12,5	12	15,4
	41 a 50 anos	2	12,5	25	32,1
	51 a 60 anos	11	68,8	28	35,9
	Acima de 60 anos	0	0,0	3	3,8
Escolaridade	Fundamental	0	0,0	5	6,4
	Ensino Médio	3	18,8	28	35,9
	Técnico	0	0,0	4	5,1
	Graduação	1	6,3	6	7,7
	Especialização	12	75,0	30	38,5
	Mestrado	0	0,0	5	6,4
Tempo no setor	1 a 3 anos	6	37,5	28	36,0
	4 a 10 anos	1	6,25	18	23,0
	11 a 20 anos	4	25,0	11	14,0
	21 a 30 anos	4	25,0	13	17,0
	Acima de 30 anos	1	6,25	8	10,0
Total por variável		16	100,0	78	100,0

Fonte: pesquisa realizada (2010).

Em termos de perfil, analisando o total de servidores, 47,9% são do gênero masculino e 52,1% do gênero feminino. Esses percentuais de gênero corroboram com o que afirma Bruschine e Puppim (2004) acerca da maior participação das mulheres no mercado de trabalho, principalmente no setor público.

Dentre este percentual, 68,7% das pessoas que exercem a liderança pertencem ao gênero masculino, essa desigualdade de gênero está presente em todos os escalões do mercado de trabalho (BRUSCHINE; PUPPIN, 2004; DAVEL, MELO, 2005), existe segmentação na distribuição nas atividades, pondo a mulher numa posição menos favorável profissionalmente, na qual os cargos de chefia geralmente são preenchidos por homens (FLECHA, 2007).

Apesar que em comparação ao setor privado, de acordo com Bruschini e Puppini (2004), as mulheres têm maior probabilidade de atingir posições mais elevadas na carreira dentro da administração pública.

No que tange à faixa etária dos participantes, incluindo líderes e colaboradores, observa-se que a faixa etária predominante (41%), encontra-se entre 51 a 60 anos de idade e que apenas 12% dos servidores estão entre 18 a 30 anos, ou seja, no início da carreira. Em relação aos que exercem a liderança também se constata que a maioria (68,8%) está na faixa etária compreendida entre 51 a 60 anos de idade e apenas um líder encontra-se na faixa etária dos 18 aos 30 anos. As líderes concentram-se na faixa etária acima de 30 anos, como ocorre nas grandes empresas brasileiras, ratificando o posicionamento de Tanure, Neto e Andrade (2006).

No tocante à escolaridade, a metade de todos os pesquisados apresenta pós-graduação e 5% dos participantes frequentaram até o nível fundamental. Dentre os líderes, a maioria (75%) apresenta a especialização, o que demonstra um alto grau de instrução dos pesquisados. As mulheres com um nível de escolaridade melhor (BRUSCHINI; PUPPIN, 2004), passaram a buscar empregos galgados através de concurso, penetrando nas atividades do setor público. Nesse setor, é possível observar na maioria das instituições, o acesso de forma igualitária entre homens e mulheres, tendo em vista a realização de concursos públicos.

E quanto ao tempo de chefia, observa-se que 37,5% dos líderes estão a menos de três anos no setor, geralmente os novos gestores podem ser mais flexíveis a mudanças absorvendo melhor novas atribuições e deveres, controlando e planejando as ações, Hill (1999) ratifica que os novos gerentes possuem mais responsabilidade, com relação aos novos deveres, obrigações interdependência com sua equipe.

Feito essa breve exposição do contexto do perfil dos pesquisados será buscado a seguir o cumprimento do primeiro objetivo específico da investigação ao tratar da identificação das ações ligadas à área de recursos humanos desenvolvidas pela Superintendência de Recursos Humanos da UFPB.

4.1 AÇÕES DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS/UFPB

O questionário aplicado dispunha de dezesseis ações de recursos humanos no qual o respondente poderia marcar uma ou mais ações, bem como apontar outras ações de recursos humanos desempenhadas pelo setor.

Serão apontadas na próxima subseção as ações identificadas na SRH individualmente por setor pesquisado. A Tabela 2 mostra o quantitativo (em números absolutos) arrolado na identificação dessas ações, mediante os dois grupos de pesquisados: líder e colaborador.

4.1.1 Identificação das ações da SRH por setor

Para melhor caracterização das ações de recursos humanos desempenhadas pela Superintendência de Recursos Humanos da UFPB, inicialmente, foram identificadas as ações de cada setor, situando as ações apontadas no modelo e outras ações incorporadas, posteriormente, será analisado o consenso ou divergência entre as respostas apresentadas pelos líderes e colaboradores.

Ações da Assessoria Técnica e Superintendência

A Assessoria Técnica é responsável pela execução de atividades referentes à documentação diária, acompanhamento de processos, relatórios gerenciais e elaboração de planos e projetos (PEREIRA, 1995). Esse setor é composto atualmente por quatro servidores, pois um servidor está à disposição em outro setor. Não há líder imediato; o órgão está ligado à Superintendência de Recursos Humanos, respondendo diretamente ao Superintendente.

Segundo a pesquisa, na visão dos colaboradores, foram apontadas as seguintes ações de recursos humanos desenvolvidas pela Assessoria Técnica: identificação das necessidades de pessoas, planejamento em gestão de pessoas; planejamento, acompanhamento e execução da reforma organizacional da SRH, acompanhamento das auditorias externas (TCU e CGU) e internas (Setor de Controle Interno). Ressalte-se que as atividades referentes à reforma organizacional

e estrutural da SRH são momentâneas, visto que a mudança do espaço físico da SRH já está quase finalizada.

Enquanto na percepção da chefia, respondida pelo Superintendente em exercício, as ações da Superintendência são: identificação da necessidade de pessoas, relação com os sindicatos, planejamento das atividades, supervisão de tarefas, controle das auditorias externas e assessoria ao Reitor.

Ações da Comissão Interna de Supervisão

A Comissão Interna de Supervisão é responsável por acompanhar, orientar, fiscalizar e avaliar a implantação do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos em educação (PEREIRA, 1995). Não há líder imediato, é uma comissão eleita para um mandato de três anos e composta por seis membros titulares e seis suplentes, dois quais cinco participaram da pesquisa, visto que um membro estava afastado. Os membros da comissão desempenham suas atividades em diversos setores da Universidade, por isso a Comissão se reúne uma vez por semana para fiscalizar e deliberar acerca do Plano de Carreira do Servidor Técnico-Administrativo.

Foram apontadas as seguintes ações de recursos humanos pela Comissão Interna de Supervisão: fiscalização, acompanhamento, proposição e planejamento de carreira do técnico administrativo- PCCTAE e relação com os sindicatos.

Houve um consenso dos membros em relação à ação de planejar a carreira do técnico administrativo, entretanto, a CIS é responsável pela fiscalização e acompanhamento não pela execução do planejamento da carreira. Ressalte-se que esta relação com os sindicatos refere-se às trocas de informações acerca dos direitos dos servidores técnico-administrativos em virtude de alguns membros da CIS também fazerem parte do sindicato, conforme anotado no diário de campo.

Ações da Coordenação de Legislação e Normas

A Coordenação de Legislação e Normas é responsável por gerir e supervisionar atividades inerentes aos direitos e deveres dos servidores ativos e inativos, dos pensionistas e da redistribuição de cargos (PEREIRA, 1995). Essa

seção é composta apenas pelo coordenador e o colaborador, ambos participaram da pesquisa. No momento da aplicação da pesquisa, o Coordenador era interino, pois o Coordenador efetivo estava substituindo o Superintendente.

A concessão de direitos e vantagens foi a ação apontada pela Coordenadora em exercício e pelo colaborador. A concessão de direitos e vantagem decorre da emissão de pareceres em processos de interesse dos servidores ativos, inativos e dos pensionistas, de acordo com informação prestada e anotada no diário de campo.

Ações da Comissão Perícia Médica

A Comissão de Perícia Médica é responsável por emitir parecer sobre licenças médicas e aptidão funcional (PEREIRA, 1995). A Comissão é formada por médicos que estão lotados no Hospital Universitário e três servidores lotados na SRH. No período de aplicação do questionário, um servidor estava de licença médica e outro estava de férias. Segundo o participante da pesquisa a única ação desse setor é saúde ocupacional, em virtude de o setor ser responsável pela avaliação da aptidão do servidor para o trabalho.

Ações da Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos

A Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos é responsável por supervisionar o acúmulo de cargos e empregos dos servidores, a fim de verificar a legitimidade de empregos do pessoal docente e técnico-administrativo, de maneira que não haja incompatibilidade de horário e/ou acúmulo ilegal de cargo público (PEREIRA, 1995). A Comissão é composta por cinco membros, sendo um líder e quatro colaboradores, destes apenas um não participou da pesquisa, devido a problemas de saúde.

Ressalte-se que nenhuma das ações de recursos humanos dispostas no questionário foi apontada, os participantes incluíram as seguintes ações: análise de acumulação de cargos e empregos para posse e afastamentos, controle de regime de trabalho e de carga horária dos servidores, instrução de processos de acumulação ilegal de cargos e empregos e solicitação de abertura de procedimentos

administrativos.

Esse setor realiza uma ação fiscalizadora de recursos humanos, averiguando os impedimentos e incompatibilidades para o desempenho da carga horária de trabalho e para evitar que um setor fique com um déficit de servidores em virtude de afastamentos para qualificação.

Ações da Comissão Permanente de Pessoal Docente

A Comissão Permanente de Pessoal Docente é responsável pelo acompanhamento do desenvolvimento da carreira do pessoal docente (PEREIRA, 1995). Esse setor é composto por cinco servidores, entretanto um não se mostrou interessado em participar da pesquisa, portanto não foi incluído no estudo em decorrência do critério de adesão voluntária.

Foram indicadas as seguintes ações pela CPPD: planejamento de carreira, concessão de direitos e vantagens e afastamento de docente. O docente tem direito a progressão a cada dois anos, a Comissão se reúne para averiguar a concessão ou não do direito conforme informado e registrado no diário de campo.

Ações da Coordenação de Recursos Humanos

A Coordenação de Recursos Humanos é responsável por supervisionar, controlar e promover a operacionalização da administração de pessoal por meio da coordenação das divisões que lhe são subordinadas (PEREIRA, 1995). Essa unidade é composta pelo Coordenador e vinte e cinco colaboradores, sendo que apenas quatorze participaram da pesquisa, pois um servidor foi aposentado, dois estavam de férias, um estava viajando a serviço, três estavam de licença médica e quatro foram cedidos ou removidos para outros setores. Ressalte-se que o Programa de Atendimento Integral ao Alcoolista e outros dependentes químicos-PAIAD faz parte desta Coordenação.

Foram apontadas as seguintes ações de recursos humanos pela Coordenação de Recursos Humanos: identificação das necessidades de pessoas, seleção de pessoas para a organização, descrição de cargos, dimensionamento de pessoal, retenção das pessoas, concessão de direitos e vantagens, saúde

ocupacional, segurança no trabalho, planejamento de carreira, relação com os sindicatos, treinamentos/ cursos /atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização, acompanhamento e controle das atividades das pessoas, tratamento de dependentes químicos ou com sofrimentos psíquicos para servidores e familiares de servidores, pagamento de auxílios (transporte, saúde).

Saliente-se que a ação de tratar de dependentes químicos ou com sofrimentos psíquicos de servidores e familiares de servidores pode ser considerada parte da ação de saúde ocupacional, visto que o problema físico e/ou mental irá interferir diretamente no desempenho das atividades do servidor. Além disso, a ação de pagamento de auxílio-transporte ou saúde (ressarcimento de plano privado) pode ser incluída como concessão de direitos e vantagens, pois o setor instrui o processo para autorização do pagamento, a ação de gerar o pagamento é realizada pelo setor financeiro através da folha de pagamento, conforme anotado no diário de campo.

Ações da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento

A Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento é responsável pela organizar, operacionalizar e controlar os programas de estágio probatório, avaliação de desempenho e dimensionamento, coordenar, supervisionar e promover desenvolvimento dos servidores por meio de treinamento e programas de capacitação. E responsáveis pela coordenação de realização de concursos para os técnico-administrativos (PEREIRA, 1995). Esse setor é composto por um líder e quatorze servidores, sendo que apenas dez participantes, pois durante a aplicação da pesquisa um servidor estava afastado por licença de saúde, outro se encontrava de licença para se candidatar a mandato eletivo e três estavam de férias.

Foram apontadas as seguintes ações de recursos humanos pela Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento: seleção de pessoas para a organização, dimensionamento de pessoal, concessão de direitos e vantagens, planejamento de carreira, relação com os sindicatos, treinamentos/ cursos /atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização, acompanhamento e controle das atividades das pessoas, avaliação do estágio probatório.

A avaliação do estágio probatório não foi inserida no questionário como parte da ação de acompanhamento e controle das atividades das pessoas, apenas a ação de avaliar o desempenho do servidor.

A chefia explicou que há concessão de direitos na medida em que o setor avalia e emite parecer acerca dos cumprimentos dos requisitos para capacitação e qualificação, justificou ainda a existência da relação com o sindicato em virtude de parcerias para a realização de eventos de capacitação e integração dos servidores, observações anotadas no diário de campo.

Ações da Divisão de Cadastro e Lotação

A Divisão de Cadastro e Lotação é responsável por elaborar e emitir portarias, controle de frequência, cadastramento do PASEP, elaboração de GEFIP (FGTS), publicação de portaria do Diário Oficial da União e boletim de serviço, controle de pessoal cedido e emissão de declarações (PEREIRA, 1995). Esse setor é composto por um líder e seis colaboradores, todos participaram da pesquisa.

Foram apontadas as seguintes ações de recursos humanos pela Divisão de Cadastro e Lotação: dimensionamento de pessoal e Inclusão/alteração de cadastro e lotação de servidores.

Esse setor emite a portaria de lotação ou remoção e solicita a inclusão/alteração de cadastro e lotação de servidores no sistema (SIAPE) ao setor financeiro, conforme informado e registrado no diário de campo.

Ações da Divisão de Controle e Redistribuição de Cargos

A Divisão de Controle e Redistribuição de Cargos é responsável por controlar a redistribuição dos servidores e o código de vagas (PEREIRA, 1995). Esse setor é composto por um líder e um colaborador, ambos participaram da pesquisa.

Os participantes não apontaram nenhuma das ações dispostas no questionário, indicaram a ação de redistribuição de pessoal e atendimento a servidores. A redistribuição de pessoal está ligada a ação de dimensionamento de pessoal e a alocação de mão-de-obra.

Ações da Divisão de Cargos e Salários

A Divisão de Cargos e Salários é responsável por controlar atividades relacionadas à remuneração de pessoal e a descontos incidentes sobre a folha de pagamento e atualizar dados relativos das fichas financeiras e outros registros necessários à elaboração orçamentária e pronta determinação da despesa com pessoal (PEREIRA, 1995). Integram esse setor um líder e doze colaboradores, dos quais todos participaram da pesquisa.

A Divisão de Cargos e Salários apontou apenas a ação de pagamento de remuneração como ação de recursos humanos realizada pelo setor.

Ações da Divisão de Direitos e Deveres

A Divisão de Direitos e Deveres é responsável por controlar a concessão de direitos, deveres, benefícios e auxílios dos servidores ativos (PEREIRA, 1995). Compõem esse setor é composto por um líder e nove colaboradores, oito pessoas participaram da pesquisa, com exceção da pesquisadora, que exerce suas atividades profissionais neste setor. No momento da aplicação da pesquisa, a chefia do setor era exercida por outra servidora, pois a Líder estava substituindo o Coordenador de Legislação e Normas.

Foram apontadas as seguintes ações de recursos humanos pela Divisão de Direitos e Deveres: concessão de direitos e vantagens, nomeação e posse de servidores. A ação de publicar a nomeação e verificar os requisitos para posse são ações decorrentes do processo de admissão do servidor.

Ações da Divisão de Pessoal Inativo e Pensionista

A Divisão de Pessoal Inativo e Pensionista é responsável por controlar a concessão de direitos, deveres, benefícios e auxílios dos servidores inativos e pensionistas (PEREIRA, 1995). Constituem o quadro desse setor um líder e dois colaboradores. Todos participaram da pesquisa.

No questionário foram apontadas as seguintes ações de recursos humanos

pela Divisão de Pessoal Inativo e Pensionista: concessão de direitos e vantagens, recadastramento de pessoal inativo e pensionista.

A ação de recadastrar anualmente no pessoal inativo e pensionista é uma exigência legal para atualizar os dados e evitar que após morte do aposentado ou beneficiário de pensão alguém continue a receber indevidamente o pagamento do benefício, de acordo com observações anotadas no diário de campo.

Ações da Seção de Arquivo

A Seção de Arquivo é responsável pelo controle do arquivamento de documentos oficiais referentes à vida funcional do servidor (PEREIRA, 1995). Essa Seção é composta por um líder e seis colaboradores e todos participaram da pesquisa.

Ressalte-se que nenhuma das ações de recursos humanos dispostas no questionário foi indicada, os participantes incluíram a ação de atendimento de usuários.

O atendimento ao usuário é para checar uma informação ou xerografar algum documento da pasta funcional do servidor, conforme anotado no diário de campo.

Ações da Seção de expediente

A Seção de Expediente é responsável por controlar a tramitação de processos e documentos (PEREIRA, 1995). Essa Seção funciona juntamente com o protocolo geral da Instituição e é composta por apenas um líder que participou da pesquisa. Nenhuma das ações de recursos humanos dispostas no questionário foi apontada. O participante informou que o setor realiza a ação de expedição de processos, considerada meramente administrativa, portanto não será objeto de análise.

Ações da Seção de Informática

A Seção de Informática é responsável por gerenciamento e atualização do banco de dados da SRH, atendendo às diversas solicitações, em relação a relatórios

e demais operações da Superintendência (PEREIRA, 1995). Esse setor antes tinha apenas um servidor cuja ação era o suporte técnico (consertando computadores e instalando programas) e o gerenciamento do banco de dados era realizado por outro servidor lotado no Núcleo de Tecnologia da Informação, de acordo com informações registradas no diário de campo. Atualmente, o setor é composto por dois servidores que participaram da pesquisa, que apontaram apenas ações ligadas aos sistemas de informação. Outra ação comentada pelo participante foi suporte técnico, conserto de máquinas, portanto, não são consideradas ação de recursos humanos.

Ações da Seção de Material

A Seção de Material é responsável por requisitar, controlar e distribuir materiais de consumo para os diversos setores da SRH (PEREIRA, 1995). Essa Seção funciona com apoio do almoxarifado central da Instituição e é composta por apenas um líder, o qual participou da pesquisa. Nenhuma das ações de recursos humanos dispostas no questionário foi apontada, o participante informou que o setor realiza de suprir material de expediente para a SRH, considerada meramente administrativa, portanto não será objeto de análise.

Ações da Secretaria da Superintendência

A Secretaria da Superintendência é responsável por realizar e facilitar atividades referentes à elaboração e controle de agenda, documentação diária e atendimento ao público (PEREIRA, 1995). Há um líder imediato e um colaborador, ambos participaram da pesquisa.

Os participantes da pesquisa apontaram o atendimento aos usuários como a ação desenvolvida pela unidade. Esse setor está diretamente ligado ao Superintendente, organizando a agenda, as reuniões do Superintendente e atendendo ao público em geral.

Ações da Seção de Segurança e Medicina do Trabalho

A Seção de Segurança e Medicina do Trabalho é responsável por avaliar,

supervisionar e monitorar as condições ambientais de trabalho referentes à higiene, iluminação, ventilação entre outros e assegurar benefícios relativos às condições de risco à saúde do servidor por meio da emissão de laudos e despachos de processos, além de programas de prevenção e ações corretivas (PEREIRA, 1995). Essa seção é composta por um Líder e dois colaboradores, todos participaram da pesquisa.

Foram apontadas as seguintes ações de recursos humanos pela Seção de Segurança e Medicina do Trabalho: concessão de direitos e vantagens, saúde ocupacional e segurança no trabalho.

Esse setor dispõe da colaboração de médicos e engenheiros lotados em outros setores. Conforme o participante, considera-se que a ação de conceder direitos e vantagens neste setor refere-se à emissão de parecer favorável ao pagamento de insalubridade ou periculosidade para aos servidores, conforme informado pelo respondente cujas anotações foram registradas no diário de campo

Conforme anunciado no início dessa subseção, serão mostradas a seguir, por meio da Tabela 2, as ações de recursos humanos desenvolvidas pela SRH com base no modelo conceitual construído a priori.

Tabela 2- Ações de recursos humanos desenvolvidas pela SRH com base no modelo conceitual

Ações	SETORES DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS																																					
	I		II		III		IV		V		VI		VII		VIII		IX		X		XI		XII		XIII		XIV		XV		XVI		XVII		XVIII		XIX	
	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	X	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y	X	Y		
A	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
B	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
C	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
D	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
E	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	2	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
F	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
G	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	1	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	1	7	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	
H	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	12	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
I	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	1	7	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	
J	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	1	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	
K	-	-	-	5	-	-	-	-	-	1	3	1	-	1	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
L	1	-	-	1	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
M	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	2	1	6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
N	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	-	1	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
O	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
P	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	-

Fonte: pesquisa de campo, 2010.

Para fins de construção dessa Tabela foi utilizada a seguinte legenda:

AÇÕES DE RECURSOS HUMANOS
A= Identificação da necessidade de pessoas
B= Seleção de pessoas para a organização
C= Descrição de cargos
D= Alocação de mão-de-obra
E= Dimensionamento de pessoal
F= Retenção de pessoas
G=Concessão de direitos e vantagens
H= Pagamento de remuneração
I= Saúde ocupacional
J= Segurança no trabalho
K= Planejamento de carreira
L= Relação com os sindicatos
M= Treinamentos/ cursos /atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização
N= Acompanhamento e controle das atividades das pessoas
O= Auditoria (controle)
P=Sistemas de informação
SETORES DA SRH
I = Assessoria Técnica e Superintendência de Recursos Humanos
II= Comissão Interna de Supervisão
III= Coordenação de Legislação e Normas
IV= Comissão de Perícia Médica
V= Comissão Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos
VI=Comissão Permanente de Pessoal Docente
VII= Coordenação de Recursos Humanos
VIII= Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento
IX= Divisão de Cadastro e Lotação
X= Divisão de Controle e Retribuição de Cargos
XI= Divisão de Cargos e Salários
XII= Divisão de Direitos e Deveres
XIII= Divisão de Pessoal Inativo e Pensionista
XIV= Seção de Arquivo
XV= Seção de Expediente
XVI= Seção de Informática
XVII= Seção de Material
XVIII= Secretaria da Superintendência
XIX=Seção de Segurança e Medicina do Trabalho
PESQUISADOS
X= Líder
Y= Colaborador

4.1.2 *Apreciação crítica das ações da SRH (visões dos líderes e colaboradores)*

Essa subseção utiliza a leitura dos dados procedida na sub-seção anterior , em conjunto, com a fundamentação teórica considerada no estudo e as observações, registradas no diário de campo, apresenta uma análise crítica das ações da SRH apontadas.

Das 16 ações de recursos humanos inseridas no instrumento de pesquisa, elaborado por meio do esquema de pesquisa com base no modelo conceitual, 14 foram apontadas pelos respondentes. Além dessas ações dispostas no instrumento a pesquisa foram apontadas as seguintes ações: planejamento das atividades, supervisão das tarefas, acompanhamento de auditoria externa, assessoria ao reitor, análise de acumulação de cargos e empregos para posse e afastamentos, controle de regime de trabalho e de carga horária dos servidores, instrução de processos de acumulação ilegal de cargos e empregos, solicitação de abertura de procedimentos administrativos, afastamento de docente, tratamento de dependentes químicos ou com sofrimentos psíquicos para servidores e familiares de servidores, pagamento de auxílios (e.g. transporte, saúde), avaliação do estágio probatório, inclusão/alteração de cadastro e lotação de servidores, redistribuição de pessoal, atendimento a servidores, nomeação e posse de servidor, recadastramento de pessoal inativo e pensionista, todavia os participantes não apontaram nenhum indicador de desempenho para avaliá-las.

Constata-se que as ações de alocação de mão-de-obra e auditoria não foram marcadas. Infere-se que seja porque a terceirização de mão-de-obra é feita através de licitação por outro setor e a auditoria interna financeira é realizada pelo setor de Controle Interno, conforme diário de campo.

Observa-se também que a maioria das ações de recursos humanos dispostas é realizada por apenas um setor. Portanto, percebe-se que na prática os subsistemas de recursos humanos apresentados não estão integrados. Quijano *et al.* (2008) e Aquino (1988) asseveram que os cinco subsistemas de recursos humanos estão interligados entre si (ou deveriam ser inter-relacionados), sobretudo para sustentar e equilibrar o sistema de recursos humanos e a organização como um todo, pois cada uma das ações desempenhadas num subsistema produz

resultados que interferem nos demais. Se esta relação é rompida ou inexistente, o sistema de recursos humanos torna-se fraco, podendo haver uma sobreposição de ações contraditórias, que poderão afetar o alcance da eficácia organizacional.

Além disso, durante a aplicação presencial dos questionários dispostos *online*, vários comentários surgiram por parte dos servidores colaboradores acerca que só o líder sabia se executavam alguma das ações elencadas ou se havia algum indicador de desempenho de recursos humanos. Então, surgiram no estudo duas questões críticas. A primeira é quanto às ações de recursos humanos e os indicadores de desempenho serem percebidos de maneira diferente pelo líder e colaboradores. E a segunda, ainda mais impactante, é quanto à existência de divergência nas ações e indicadores de desempenho de recursos humanos apontadas pelos colaboradores e pelo líder.

Em sendo positiva a presença desses fatos, e em particular devido aos comentários de alguns colaboradores acerca de dúvidas da ação de recursos humanos desempenhada pelo setor, averiguou-se e quantificou-se o nível de concordância ou discordância entre a opinião dos líderes perante os colaboradores acerca das ações de recursos humanos desempenhadas pelos setores, na Tabela 3, realizou-se a medida de validação interna *Alpha de Cronbach*, Correlação intraclassa com intervalo a 95% de confiança e teste de Cochran para o aspecto quantitativo das ações realizadas por setores.

Tabela 3- Aspectos quantitativos das ações realizadas por setores.

Setores	(Y)	Cronbach		Correlação Intraclasse(CI)		Int. Conf. 95% para CI		Cochran Valor-p	
		X + Y	Y	X + Y	Y	X + Y	Y	X + Y	Y
AT	4	0,79	-	0,65	-	0,25 – 0,86	-	0,317	-
CLN	1	1,00	-	1,00	-	-	-	-	-
CPPD	3	0,53	0,00	0,22	0,00	0 – 0,51	0,0 – 0,34	0,194	0,135
CRH	14	0,82	0,27	0,27	0,04	0 – 0,62	0,0 – 0,72	0,000	0,721
DSA	9	0,85	0,88	0,38	0,49	0,70 – 0,94	0,29 – 0,72	0,275	0,979
DCRC	1	0,79	-	0,79	-	0,41 – 0,93	-	0,314	-
DCS	12	0,99	0,99	0,91	0,90	0,84 – 0,96	0,82 – 0,96	0,443	0,44
DDD	7	1,00	1,00	1,00	1,00	-	-	-	-
DPIP	2	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00 - 0,35	0,0 – 0,48	0,368	0,317
SESMT	2	-	-	-	-	-	-	-	-

X = Líder, Y = Colaborador

Fonte: Pesquisa realizada, 2010.

A medida *Alpha de Cronbach* avalia o grau de fidedignidade das respostas (validação interna do questionário), a correlação intraclasse avalia o grau de concordância dos respondentes e o teste de Cochran proporção das afirmativas são iguais. As comparações foram realizadas no grupo X + Y = líderes e colaboradores juntos e no grupo Y = colaboradores.

A medida *Alpha de Cronbach* situa-se entre 0 e 1, mostra que os Setores DCS, DSA, CRH e AT apresentaram medidas satisfatórias de fidedignidade nas respostas no grupo X + Y enquanto que no grupo Y, apenas os setores DCS e DSA. Uma medida razoável para a fidedignidade é que esteja acima de 0,70 (Pedhazur e Schmelkin, 1991).

A correlação intraclasse no setor da DCS mostra que há um forte grau de concordância na percepção dos serviços realizados entre líder e colaborador (X+Y), sendo igual a 0,91 e também entre colaboradores (0,91). É provável que o líder e subordinados estejam possuindo a mesma percepção das ações realizadas.

O teste de Cochran não apresenta resultado significativo tornando evidente a hipótese estatística de que o número de respostas afirmativas nos grupos X + Y e Y em cada setor possui a mesma proporção. Isto significa que as respostas afirmativas são iguais nos dois grupos embora sejam distribuídas em ações distintas.

A Tabela 4 apresenta o percentual de concordância dos colaboradores em relação à percepção do líder sobre as ações realizadas no Setor. Cabe lembrar que em números absolutos constatou-se 99 eventos de concordância e 223 eventos de discordância entre líderes e colaboradores.

Tabela 4 - Grau de concordância (%) dos colaboradores por setor sobre a percepção das ações realizadas em relação à percepção do líder.

Setor	Concordância	Discordância	% Concordância	
1	AT	6	18	25
2	CLN	1	0	100
3	CPACE	5	3	63
4	CPPD	3	3	50
5	CRH	23	136	14
6	DAS	23	49	32
7	DCL	6	1	86
8	DCRC	2	2	50
9	DCS	12	0	100
10	DDD	7	7	50
11	DPIP	2	1	67
12	Arq.	5	1	83
13	Sec.	1	0	100
14	SESMT	3	2	60
	Total	99	223	31

Fonte: Pesquisa realizada (2010).

Observa-se que muitas vezes o setor com 100% não é convincente, pois representa a percepção de apenas um colaborador, conforme ocorre com a CLN e a Secretaria. Portanto os setores da DCL, Arquivo e DPIIP são os mais concordantes com a chefia enquanto que DSA, AT e CRH são os mais discordantes.

O gráfico 1 mostra os percentuais de concordância da Tabela 4 em ordem decrescente.

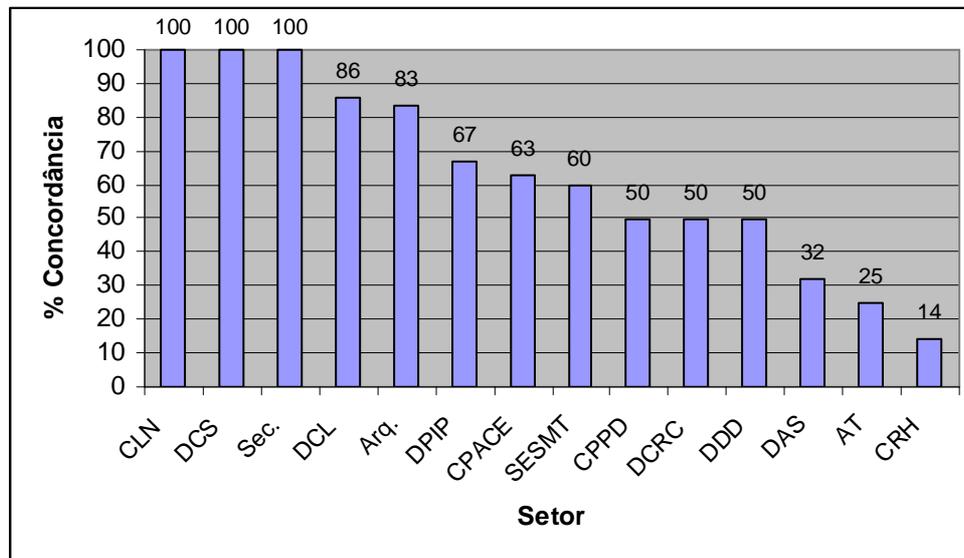


Gráfico 1: Percentual de concordância por setores dos colaboradores em relação ao líder.
Fonte: Pesquisa realizada (2010).

Aplicou-se uma Análise de agrupamento (Johnson, 1991) ao percentual de discordância utilizando o método da ligação simples (*Avarege Linkage*) com a métrica euclidiana e obteve-se o dendrograma apresentado na Figura 3.

* * * * * H I E R A R C H I C A L C L U S T E R A N A L Y S I S *
 * * * * *

Dendrogram using Average Linkage (Between Groups)

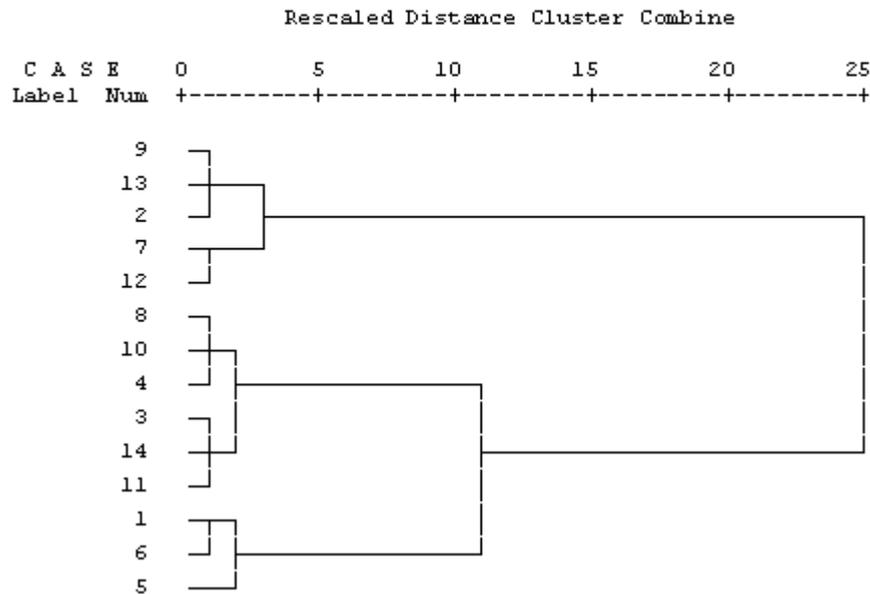


FIGURA 3 - Dendrograma da Análise de agrupamento para o percentual de concordância.
 Fonte: Pesquisa realizada (2010).

O dendrograma (Corrar *et al.*, 2007) apresenta uma ramificação que no nível 10 da escala de distância separa o percentual de concordância em dois tipos de departamentos:

O Tipo 1 é formado pelos setores 9, 13, 2, 7 e 12, são aqueles que possuem maior grau de concordância. Nos demais setores os procedimentos precisam ser investigados para avaliar as razões do baixo grau de concordância nas ações realizadas. Esses setores por sua vez se dividem em dois subtipos no nível 5 da escala de distância: o subtipo 1 formado pelos setores 8, 10, 4, 3, 14, 11 e os subtipo 2 formado pelos setores 1, 6 e 5 que são os com maior grau de discordância. Nesses três setores são necessárias ações administrativas para melhorar a clareza das atividades realizadas.

Portanto, constatou-se que existe uma grande discordância entre a opinião dos líderes e dos colaboradores, salientando também que muitos líderes apontaram mais ações desempenhadas pelo setor, comparativamente, em relação aquelas ações consideradas pelos seus colaboradores.

Diante dessa discrepância expressiva, duas outras questões críticas surgiram no contexto da análise do caso. Uma pode ser levantada no sentido da possibilidade do grupo de líderes possuir uma visão mais holística. E a outra se dá

na possibilidade de existir forte desequilíbrio na execução das ações, ou que, talvez, venha se refletir na instabilidade do sistema pela inadequada delegação.

Outro ponto registrado na pesquisa foi na informação de que os líderes anteriores exigiam reuniões e relatórios mensal ou anualmente e assim estimulavam a avaliação das ações. Uma análise se mostra oportuna no sentido de inquirir se a ação de estimular a avaliação é de responsabilidade apenas do líder. É importante mencionar que a nomenclatura utilizada pelos pesquisados se deu no sentido de “líderes e colaboradores”. Portanto, torna-se cabível e devida uma análise teórica destes dois grupos.

De fato, há vários termos utilizados na Administração para descrever os agentes que atuam em uma atividade gerencial, tais como líder, chefe, gerente, gestor, administrador. Enquanto os agentes executores das atividades administrativas são denominados de colaboradores, parceiros e subordinados. Na organização pública geralmente denomina-se chefe e subordinado.

De acordo com Bowdith e Buono (2002) liderança é o processo de influência, de uma ou mais pessoas para guiar o estabelecimento e atingimento de metas. Assim, existem lideranças baseadas em poder ou autoridade, nas quais poder é compreendido como aceitação e execução das determinações pelo grupo e autoridade como instituição formal. Desse modo, existem respectivamente líderes naturais e nomeados. Nas instituições públicas, a chefia é normalmente designada, escolhida pelos líderes superiores.

A liderança pode exercer os cinco tipos de poder: poder da posição (formal), de recompensa ou benefícios, de coerção ou punição, de conhecimento e de referência ou carisma. Esse poder é exercido de forma aberta ou fechada, para evitar ou interromper o conflito, sendo como o motivo de certos comportamentos ou como um resultado de alguns fatores situacionais (BOWDITH; BOUNO, 2002).

Dessa forma, numa iniciativa de compreender o que os executivos realmente fazem em seu trabalho, Henry Mintzberg (1990), estudou o cotidiano dos gerentes, atribuindo-os dez papéis gerenciais: papéis interpessoais, papéis informacionais e papéis decisórios.

Os papéis interpessoais dizem respeito ao relacionamento pessoal, dentre as quais aponta-se o de figurão (envolve aspectos de representação em eventos), o de líder (estimular o comprometimento dos funcionários) e o de ligação (ser o

intermediário das relações). Os papéis informacionais se relacionam com a transmissão de informações, entre elas destaca-se o papel de monitor (receptor de dados), de disseminador (emissor de conhecimentos) e de porta-voz (encaminhar as informações entre os grupos). Já os papéis decisórios se referem à tomada de decisão, apresentam-se como papel de empreendedor (responsável pelas mudanças), papel de solucionador de distúrbios (apaziguador), papel de distribuidor de recursos (alocador de materiais e mão-de-obra) e papel de negociador (realiza acordos).

As atividades gerenciais deixam de ser apenas as dispostas no conceito das funções administrativas: planejar, organizar, coordenar, controlar e dirigir, ampliando a importância da liderança no contexto organizacional, e a maximização desse desempenho depende então da compreensão de como o gerente age no dia a dia, gerência em ação, com sua equipe, os seus pares e partes interessadas (stakeholders).

Assim, deve-se observar que o líder, além de utilizar os recursos com eficiência, ser aceito e estabelecer as suas atividades e da equipe, precisa entender que a atividade gerencial é multifacetada, que sofre influências de muitos fatores contextuais (SILVA, 2009).

Segundo Hill (1999), um líder deve aprender a estabelecer atividades para todos até o desenvolvimento de competências gerenciais (saber fazer, agir e ser), deparando-se com quatro tarefas transformacionais complexas: aprender o que significa ser um gerente, gerar um julgamento interpessoal, lidar com tensões e emoções e obter conhecimento. Assim, o novo líder tem que aprender a gerenciar a equipe e o contexto em que ela se encontra, ter credibilidade em vez de apenas autoridade formal, tentar obter o comprometimento do funcionário e não querer apenas controlá-lo e liderar a equipe em vez de gerenciar indivíduos.

A liderança é mais que supervisão, podendo ser vista como liderança transacional ou transformacional. Segundo Bowdith e Buono (2002), o líder transacional observa a relação do líder com o liderado como um processo de troca, ou seja, trabalho por recompensas, enquanto o líder transformacional seria uma pessoa capaz de estimular as pessoas a seguirem por meio de seu conhecimento e carisma.

Entretanto, cabe ressaltar a importância da função do líder na sua equipe, de

como ele contribui para o crescimento, aprendizado e desenvolvimento de todos os membros visando alcançar os objetivos organizacionais e individuais. Principalmente em momentos de crise e competitividade acirrada, o trabalho em equipe torna-se um diferencial competitivo, pois ela pode responder depressa e adaptar as condições de trabalho rapidamente a essas mudanças (HILL, 2004), diferentemente dos grupos, que se organizam, mas não se comprometem e se ajudam mutuamente para alcançar o objetivo em comum.

Então, faz-se crucial entender o complexo papel da liderança dentro da equipe, orientando e participando do sucesso da equipe e evitando o fracasso. A maioria dos estudos sobre trabalho em equipe concorda que existem duas funções críticas da liderança: ajudar o grupo a realizar a tarefa (função de tarefa) relacionada ao desempenho; e manter o grupo trabalhando (função de manutenção) referente ao desenvolvimento. O líder precisa compreender as necessidades da equipe, analisando e equilibrando as demandas internas e externas, reagindo adequadamente, modificando ou mantendo-se firme em suas decisões, principalmente, deve saber quando agir, se deve esperar que a equipe responda às ameaças internas e externas, reflita e solucione o problema sozinha ou se ele deve orientar o melhor caminho. Ou seja: os líderes efetivos possuem essa habilidade de determinar as intervenções de liderança necessárias para resolver os problemas da equipe. A natureza complexa da liderança de equipe demonstra que não há receita fácil para o sucesso da equipe. Líderes de equipe têm que ser abertos e objetivos para entender e diagnosticar problemas na equipe e possuir habilidade para escolher as ações mais apropriadas (ou não agir) para ajudar a alcançar as metas da equipe (HILL, 2004).

Os colaboradores geralmente realizam atividades mais operacionais. Entretanto eles podem auxiliar o líder na obtenção de informações externas e internas, bem como na tomada de decisões, tornando-se uma equipe efetiva. E nesse sentido duas questões tornam-se cruciais: o processo de obtenção de uma equipe efetiva e o tipo de liderança propício para que a equipe efetiva ocorra.

Estudos realizados por Hackman e Walton em 1986 apontam três critérios necessários para a efetiva execução das atividades em equipes organizacionais: direção clara (metas) e atrativa; um contexto organizacional (clima) que apoie e reforce a excelência; e recursos materiais adequados. Os membros da equipe

devem ser complementares e competentes para realizar todas as tarefas, obtendo informações suficientes, conhecimentos necessários e treinamentos para resolverem os problemas. A equipe precisa ter um senso de unidade e trabalhar coletivamente, colaborando com todos, ser reconhecida e buscar a excelência (HILL, 2004; YUKL, 1998).

Assim, infere-se que o líder desempenha muitas atividades, algumas delas são distintas das responsabilidades dos colaboradores, talvez por isso o líder tenha uma visão mais holística do setor, podendo citar todas as ações de recursos humanos desempenhadas no respectivo setor. Se cada colaborador se preocupar em realizar suas atividades isoladamente e não se formar uma equipe, se as atribuições do setor não forem claras e disseminadas certamente haverá dificuldade de compreensão e informação acerca de todas as ações desempenhadas, facilitando a divergência das opiniões dos líderes e colaboradores.

Portanto, semelhante aos resultados encontrados por Pereira (1993), ao tratar do estudo do comprometimento organizacional, na presente investigação também se constatou lacunas expressivas no âmbito gerencial.

Será buscando a seguir o alcance do segundo objetivo intermediário do estudo, no sentido do levantamento de dos indicadores de desempenho relacionados ao sistema de auditoria de recursos humanos no contexto da UFPB, focalizando os processos ou subsistemas.

4.2 INDICADORES DE DESEMPENHO DA SUPERINTENDÊNCIA DE RECURSOS HUMANOS/UFPB

Para cada uma das ações de recursos humanos incluídas na pesquisa foram dispostos em indicadores de desempenho que correspondem, respectivamente, às cinco perspectivas apontadas por Fitz-Enz (2001), ou seja, custo, tempo, quantidade, qualidade e satisfação, podendo o participante marcar uma ou vários indicadores, bem como informar que não avaliava ou não sabia que indicador é utilizado pelo setor.

Para facilitar a análise dos indicadores de desempenho apontados sob cada perspectiva (custo, tempo, quantidade, qualidade e satisfação), cada ação foi avaliada, para depois constatar se foram mais utilizados em geral os indicadores

(quantitativos ou qualitativos). Além disso, mostrou-se a frequência que os indicadores de desempenho foram apontados pelos setores e examinou-se qual a forma de registro e periodicidade que a maioria das ações de recursos humanos é avaliada por cada setor.

Serão apontados nessa seção os indicadores levantados na SRH, individualmente, por setor pesquisado. O conteúdo aqui apresentado procura também reportar os indicadores levantados em relação às ações identificadas. E ao final a Tabela 5 mostra o quantitativo (em números absolutos) do levantamento dos indicadores de desempenho ligados às ações da SRH.

Indicadores de Desempenho da Assessoria Técnica

Dentre as ações de recursos humanos identificadas pelo líder e colaboradores da Assessoria Técnica constatou-se a presença de três indicadores de desempenho: tempo, quantidade e qualidade.

A ação ligada à identificação das necessidades de pessoal na visão do líder e dos colaboradores está relacionada à perspectiva quantitativa. Entretanto, o líder também classificou essa ação na perspectiva qualitativa.

Outra ação mencionada apenas pelo líder desse setor foi à relação com os sindicatos, nas perspectivas de tempo e quantidade.

Constata-se que a maioria dos colaboradores (75%) avalia as suas ações de recursos humanos diariamente, na medida as que executam, apenas um colaborador apontou que avaliava esporadicamente, enquanto o líder realiza uma avaliação anual das ações.

Tanto o líder e a metade dos colaboradores afirmaram que a maioria das ações de recursos humanos apontadas é registrada em ambos os meios, os demais asseveram que é registrada em meio digital.

Indicadores de Desempenho da Comissão Interna de Supervisão

Dentre as ações de recursos humanos identificadas pelos membros da CIS analisou-se a presença de um indicador quantitativo.

A ação ligada a planejamento de carreira na visão dos membros

(colaboradores) está relacionada à perspectiva quantitativa.

Outra ação mencionada apenas por um membro desse setor foi à relação com os sindicatos, não avaliada sob nenhuma perspectiva.

Constata-se que a maioria dos colaboradores (60%) avalia as suas ações de recursos humanos anualmente, enquanto alguns participantes (40%) apontaram que não há avaliação.

Assevera-se que a maioria (80%) dos participantes apontou que as ações são registradas em ambos os meios, entretanto um membro caracterizou que a forma de registro é manual. De acordo com informações prestadas pelos participantes as reuniões e deliberações são registradas em atas.

Indicadores de Desempenho da Coordenação de Legislação e Normas

A ação relacionada à concessão de direitos e vantagens na visão do líder e colaborador está ligada a perspectiva quantitativa.

Constata-se que o líder avalia a maioria de suas ações de recursos humanos anualmente, enquanto o colaborador avalia diariamente, não havendo consenso nas respostas.

A maioria das ações de recursos humanos apontadas é registrada em ambos os meios conforme asseveram o líder e o colaborador.

Indicadores de Desempenho da Comissão de Perícia Médica

A ação ligada à saúde ocupacional apresentada pelo colaborador da CPM atrelada à perspectiva quantitativa de tempo, pois para a emissão ou renovação do período de licença médica observa-se o período máximo de afastamento, conforme informação prestada pelo colaborador e anotada no diário de campo.

A maioria das ações do setor não é avaliada, o participante asseverou que antes fazia anualmente relatórios e devido ao excesso de trabalho não é possível mais fazê-los. E constata-se que a maioria das ações é registrada manualmente em livros de protocolos, no formulário da perícia médica e despachos em pareceres, conforme registro no diário de campo.

Indicadores de Desempenho da Comissão de Permanente de Acumulação de Cargos e Empregos

Nenhuma das ações de recursos humanos dispostas no questionário foi indicada pelos participantes da CPACE, também não foi apontado nenhum indicador de desempenho como forma de avaliação, impossibilitando a análise dos indicadores de desempenho sob a ótica das cinco perspectivas.

Observa-se que a maioria das ações desse setor é registrada anualmente na visão do líder e colaboradores.

A maioria das ações é registrada em ambos os meios tanto pelo líder quanto pelo colaborador, entretanto um colaborador também classificou o registro apenas por meio digital.

Indicadores de Desempenho da Comissão Permanente de Pessoal Docente

Dentre as ações de recursos humanos identificadas pelo líder e colaboradores da CPPD observou-se a presença de três indicadores de desempenho: tempo, quantidade e qualidade.

A ação atrelada ao planejamento de carreira do servidor na visão do líder e colaborador está relacionada à perspectiva quantitativa. Entretanto, alguns colaboradores também classificaram essa ação na perspectiva qualitativa.

Outra ação mencionada apenas pelo colaborador foi à concessão de direitos e vantagens, na perspectiva qualitativa

O líder mencionou que não avaliava a maioria das ações de recursos humanos, entretanto os colaboradores apontaram que a avaliação é anual, tal assertiva pode ser compreendida pela informação prestada pelo líder que já foi realizada apenas uma avaliação anual quando solicitado por líder superior, os dados estão arquivados no setor. E ressalte-se que durante a aplicação do questionário, os colaboradores demonstraram dúvida acerca da periodicidade da avaliação das ações de recursos humanos, uns queriam perguntar ao líder como esta era realizada.

Tanto o líder e a metade dos colaboradores afirmaram que a maioria das ações de recursos humanos apontadas é registrada em ambos os meios, os demais

asseveram que é registrada em meio digital.

Indicadores de Desempenho da Coordenação de Recursos Humanos

Dentre as ações de recursos humanos identificadas pelo líder e colaboradores da CRH constatou-se a presença dos quatro indicadores de desempenho: tempo, custo, quantidade e qualidade.

A ação ligada a identificar pessoas para a organização na visão do líder caracterizou-se pela perspectiva de quantidade, enquanto na visão do colaborador não há esta avaliação.

A ação de selecionar pessoal para a organização na visão do líder não é avaliada, já sob a ótica dos colaboradores está relacionada à perspectiva quantitativa e qualitativa.

As ações de descrição de cargos, dimensionamento de pessoal e retenção de pessoas mencionadas apenas pelo líder caracterizaram-se pelas perspectivas de quantidade e qualidade.

Já a ação de concessão de direitos e vantagens apontada apenas pelo líder sob a ótica da perspectiva de custo.

A ação atrelada à saúde ocupacional na visão do líder e colaboradores não é avaliada ou não se sabe como é avaliada.

A ação ligada à segurança no trabalho e planejamento de carreira foi avaliada na visão do líder sob a ótica da perspectiva da quantidade. Enquanto a ação de relaciona-se com o sindicato não é avaliada.

A ação de treinar e desenvolver as pessoas sob a ótica do líder e dos colaboradores configura-se pela perspectiva de quantidade. Entretanto, o líder também classificou sob a perspectiva de custo e tempo.

A ação de acompanhar e controlar as atividades das pessoas é vista pelo líder sob a perspectiva de qualidade.

Constata-se que a maioria dos colaboradores vinculados ao PAIAD não avalia (60%) suas ações de recursos humanos e a registram manualmente, outros colaboradores classificaram a maneira de avaliar como mensalmente e esporadicamente e o registro de ações realizado em ambos os meios, já o líder caracteriza a avaliação das ações como anual e o registro como apenas em meio

digital.

Indicadores de Desempenho da Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento

Dentre as ações de recursos humanos identificadas pelo líder e colaboradores da DSA constatou-se a presença dos cinco indicadores de desempenho: tempo, custo, quantidade, qualidade e satisfação.

A ação ligada a selecionar pessoal para a organização na visão do líder e dos colaboradores está relacionada à perspectiva de custo e quantitativa. Entretanto, um colaborador classificou pela perspectiva de tempo e outro não sabia como era avaliada.

A ação de dimensionamento de pessoal mencionada apenas pelos subordinados caracterizou-se pelas perspectivas de quantidade, qualidade e satisfação.

A ação de concessão de direitos e vantagens foi apontada na visão do líder como perspectiva tempo e quantidade, já a ação de planejar a carreira sob a perspectiva de custo, tempo, quantidade e satisfação e enquanto a ação de relação com os sindicatos não é avaliada.

A ação de treinar e desenvolver as pessoas sob a ótica do líder e dos colaboradores configura-se pelas perspectivas de tempo, quantidade, satisfação. Entretanto, o líder também classificou sob a perspectiva de custo e os colaboradores de qualidade.

A ação de acompanhar e controlar as atividades das pessoas é vista pelo líder sob a perspectiva de custo, quantidade e qualidade, já para os colaboradores apenas é avaliada sob a perspectiva da qualidade.

Observa-se que a chefia apontou mais ações de recursos humanos, talvez isso ocorra porque este setor é incumbido pela operacionalização de programas de capacitação e avaliação.

Constata-se que a maioria das ações de recursos humanos é avaliada anualmente, 77,7% pelos colaboradores e líder, entretanto teve colaborador que avaliou ser mensal e outro classificou como semestral.

Não há consenso acerca da prevalência do meio de registro das ações, entretanto pode-se asseverar que ambos os meios são utilizados, mais o meio digital

como classifica o líder.

Indicadores de Desempenho da Divisão de Cadastro e Lotação

O colaborador não apresentou indicadores de desempenho para a ação de dimensionamento de pessoal.

O líder afirmou que antes fazia relatório anualmente quando solicitado pelo superior, conforme registrado no diário de campo, a maioria dos colaboradores (83%) afirmou que não era feita esta avaliação corroborando com a opinião da chefia imediata, apenas um colaborador caracteriza a avaliação como anual.

O líder e um colaborador classificam o registro da maioria das ações de recursos humanos apontadas como realizado por ambos os meios, a metade dos colaboradores consideram que o registro é digital, portanto não há consenso acerca da prevalência do meio de registro das ações.

Indicadores de Desempenho da DCRC

Dentre as ações de recursos humanos identificadas pelo líder e colaboradores da DCRC observou-se a presença de apenas o indicador de desempenho de quantidade.

A ação atrelada à descrição de cargos na visão do líder e colaboradores está relacionada à perspectiva quantitativa.

Outra ação mencionada apenas pelo colaborador foi o planejamento de carreira, na perspectiva quantitativa.

O líder afirmou que a avaliação da descrição dos cargos não é feita, entretanto o líder e colaborador salientaram que a análise dos códigos de vagas é feita diariamente, conforme diário de campo.

O líder considerou que a maioria das ações de recursos humanos apontadas é registrada em ambos os meios, o colaborador classificou com apenas meio digital.

Indicadores de Desempenho da DCS

A ação atrelada ao pagamento de remuneração na visão do líder e

colaboradores apresenta indicadores de custo e quantidade. Enquanto colaboradores classificaram também sob a ótica de tempo, quantidade, qualidade e satisfação. E outros afirmaram que não sabiam ou que a ação de pagamento de remuneração não era avaliada.

Entretanto, o líder informou que o Sistema SIAPE gera a maioria dos dados solicitados nos indicadores de desempenho através de relatório, no entanto estes não são solicitados pela chefia superior. Além disso, o prazo para fechamento da folha de pagamento da Instituição é determinado pelo Ministério do Planejamento, portanto todos os processos são incluídos neste prazo, de acordo com anotações do diário de campo.

Constata-se que a maioria (66%) dos colaboradores e o líder classifica a avaliação das ações de pagamento como mensal, visto que a cada fechamento de folha são geradas as informações e corrigidos os erros. Outro colaborador aponta que são avaliações diárias e outro afirma que não avalia a ação por ausência de análise dos relatórios, conforme diário de campo.

Tanto o líder quanto os colaboradores assevera-se que a maioria das ações é registrada em meio digital, por meio de registro no Sistema (SIAPE) e em arquivos do computador.

Indicadores de Desempenho da DDD

A ação ligada à concessão de direitos e vantagens realizada pela DDD na visão do líder e colaboradores é classificada pela perspectiva do indicador de quantidade.

Constata-se que tanto o líder como os colaboradores classificam a avaliação das ações de conceder direitos e vantagens como anual. Já o registro da maioria das ações é avaliado pela metade dos colaboradores como manual, enquanto o líder e os demais colaboradores classifica como ambos os meios.

Indicadores de Desempenho da Divisão de Pessoal Inativo e Pensionista

A ação ligada à concessão de direitos e vantagens realizada pela DPIP na visão dos colaboradores é classificada pelas perspectivas dos indicadores de

quantidade e qualidade. Enquanto na opinião do líder e de um colaborador esta avaliação não é feita.

O líder classifica a avaliação das ações como mensal, já os colaboradores como anual e como não avalia. Já o registro da maioria das ações é apontado pelo líder e colaboradores como em ambos os meios.

Constata-se que há divergência entre a periodicidade em que a maioria das ações é avaliada. O recadastramento de pessoal inativo e pensionista é avaliado mensalmente, enquanto a concessão de pensão, revisão de aposentadoria é analisada anualmente pelo quantitativo através de relatório solicitado pela chefia superior, de acordo com informações prestadas ao diário de campo.

Indicadores de Desempenho da Seção de Arquivo

Nenhuma das ações de recursos humanos dispostas no questionário foi apontada pelos participantes da Seção de Arquivo, também não foi apontado nenhum indicador de desempenho como forma de avaliação, impossibilitando a análise dos indicadores de desempenho sob a ótica das cinco perspectivas.

O líder e colaboradores classificam a periodicidade da avaliação das ações como diária, enquanto outros colaboradores classificam como anual e outros asseveram que não avaliam. Não há um consenso, entretanto comentou-se durante a aplicação do questionário que o arquivamento de documentos é avaliado diariamente ao retirar ou devolver a pasta funcional, o controle de empréstimos de pastas ou processos é feito diariamente e anualmente. O atendimento aos usuários internos e externos e a conservação das pastas funcionais não são avaliadas. Também se citou que em gestões anteriores a avaliação das pastas funcionais foi realizada.

Tanto o líder quanto os colaboradores apontam que a maioria das ações é registrada em ambos os meios, enquanto outro colaborador classifica com registro apenas digital. Cabe ressaltar que os documentos dispostos nas pastas funcionais não estão digitalizados, apenas o controle de empréstimos destas pastas, conforme diário de campo.

Indicadores de Desempenho da Seção de Expediente

Nenhuma das ações de recursos humanos dispostas no questionário foi marcada pelo participante da Seção de Expediente, também não foi apontado nenhum indicador de desempenho como forma de avaliação, impossibilitando a análise dos indicadores de desempenho sob a ótica das cinco perspectivas.

O líder classifica que a maioria das ações é registrada diariamente e o registro é realizado e ambos os meios, pois caso haja algum equívoco no protocolo do documento será corrigido no momento da entrega, de acordo informações prestadas no diário de campo.

Indicadores de Desempenho da Seção de Informática

A ação atrelada à criação e manutenção de sistemas de informações realizada pela Seção de Informática na visão dos colaboradores é classificada pela perspectiva dos indicadores de custo e quantidade.

Os colaboradores apontaram que não avaliam a ação de criar ou manter os sistemas de informação. Os colaboradores divergiram em relação ao registro da maioria das ações, consideraram em ambos os meios e em apenas meio digital.

Indicadores de Desempenho da Seção de Material

Nenhuma das ações de recursos humanos dispostas no questionário foi apontada pelo participante da Seção de Material, também não foi informado nenhum indicador de desempenho como forma de avaliação, impossibilitando a análise dos indicadores de desempenho sob a ótica das cinco perspectivas.

O líder classifica que a maioria das ações é registrada diariamente e o registro é meio manual, pois a ação de disponibilizar material de expediente é avaliada conforme atendimento aos setores e o controle de entrada e saída de material é feita em um livro de ata, conforme anotação no diário de campo.

Indicadores de Desempenho da Secretaria da Superintendência

Nenhuma das ações de recursos humanos dispostas no questionário foi marcada pelo participante da Secretaria da Superintendência, também não foi apontado nenhum indicador de desempenho como forma de avaliação, impossibilitando a análise dos indicadores de desempenho sob a ótica das cinco perspectivas.

O líder e o colaborador informaram que não avaliam a ação de atender ao público, conforme registrada no diário de campo e que a maioria das ações é registrada em ambos os meios, o controle de processo é realizado digitalmente no sistema e manualmente nos livros de protocolo para entrega de documentos. O agendamento de reuniões é feita manualmente, informação anotada no diário de campo.

Indicadores de Desempenho da Seção de Segurança e Medicina do Trabalho

Dentre as ações de recursos humanos identificadas pelo líder e colaboradores da SESMT não se observou a presença de indicadores de desempenho.

O líder e os colaboradores mencionaram que também não avaliavam com periodicidade a maioria das ações de recursos humanos. O líder apontou que a maioria das ações de recursos humanos é registrada em meio digital, enquanto os colaboradores classificaram com registro em ambos os meios.

4.3 PERTINÊNCIA ENTRE AÇÕES E INDICADORES DE DESEMPENHO LIGADOS A AUDITORIA DE RH DISTRIBUÍDOS POR SUBSISTEMAS E PERSPECTIVAS.

Essa seção analisa a pertinência entre as ações de recursos humanos identificadas e os respectivos indicadores de desempenho levantados no estudo, tendo como orientação os subsistemas e as perspectivas atreladas a auditoria de recursos humanos. Ao final dessa seção a Tabela 5 mostra essa pertinência, informando inclusive a interligação com a base teórica utilizada na construção do modelo conceitual, dentro do quadro de referências do estudo.

A partir da análise dos indicadores de desempenho observa-se a frequência

com que os indicadores de recursos são apontados pelos setores da SRH, conforme Tabela 5.

Tabela 5- Indicadores de desempenho por subsistemas de RH

SUB SISTEMA	AÇÕES EXPRESSADAS	PERSPECTIVAS DOS INDICADORES	AUTOR/ANO (FONTE)	INDICADORES APONTADOS	Nº
PROVISÃO	identificação das necessidades de pessoas	Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de pessoas prestes a se aposentar por setor	3
		Qualidade	(MARRAS, 2002)	Análise da condição do fluxo de trabalho por setor	1
	seleção de pessoas para a organização	Custo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002, OLALLA; CASTILLO, 2002)	Custo para realização de concurso por cargo/vaga	4
		Tempo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002, OLALLA; CASTILLO, 2002)	Tempo médio gasto entre a abertura da vaga e a posse	1
		Quantidade	(ASSIS, 2007; FITZ-ENZ, 2001)	Número de candidatos por cargo/vaga	6
	descrição de cargos	Qualidade	(FITZ-ENZ, 2001)	Avaliação dos pedidos de demissão durante o estágio probatório	1
		Quantidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade em que as descrições das funções foram atualizadas	1
		Qualidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade de cargos descritos	3
APLICAÇÃO	dimensionamento de pessoal.	Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de servidores exercendo desvio de função	3
		Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de rotatividade por setor	2
		Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Grau de satisfação do servidor com o cargo/setor	2

MANUTENÇÃO	Retenção das pessoas	Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de pedidos de exoneração e demissão	1
		Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Avaliação dos pedidos de exoneração e demissão	1
	Concessão de direitos e vantagens	Custo	(POMI, 2002)	Custo médio com pagamento de direitos e vantagens por servidor	1
		Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo médio para concessão de direitos e vantagens por servidor	1
		Quantidade	(ASSIS, 2007)	Quantidade de direitos e vantagens	11
		Qualidade	(FITZ-ENZ, 2001)	Quantidade de direitos e vantagens concedidas no prazo	2
	Pagamento de remuneração	Custo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002)	Custo com folha de pagamento e benefícios	8
		Tempo	(FITZ-ENZ, 2001; ASSIS, 2007)	Tempo médio para processamento da folha de pagamento	6
		Quantidade	(ASSIS, 2007)	Quantidade de registros processados na folha de pagamento	7
		Qualidade	(ASSIS, 2007).	Quantidade de fechamento da folha no prazo	6
		Satisfação	(FITZ-ENZ, 2001; ASSIS, 2007)	Quantidade de correções de pagamentos	4
	Saúde Ocupacional	Tempo	(ASSIS, 2007; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Tempo médio de afastamento por doença ocupacional	1
	Segurança no Trabalho	Quantidade	(POMI, 2002)	Número de acidentes de trabalho	1
	Planejamento de carreira	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo com o planejamento de carreira	1
		Tempo	(FITZ-ENZ, 2001; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Tempo médio para concessão de progressão	4
		Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de servidores no início e final de carreira	8
		Qualidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de servidores com acompanhamento de plano de carreira	2
		Satisfação	(Elaboração Própria, 2010)	Avaliação da implantação do plano de carreira dos servidores	1
	Relação com os sindicatos	Tempo	(ASSIS, 2007; POMI, 2002)	Tempo médio das paralisações	1
		Quantidade	(POMI, 2002)	Número de greves e paralisações	1

DESENVOLVIMENTO	treinamentos/ cursos/ atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização	Custo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Investimento médio per capita em programas de desenvolvimento de recursos humanos em eventos técnicos e/ou desenvolvimento profissional	3
		Tempo	(FITZ-ENZ, 2001; POMI, 2002; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Tempo médio/ano em ações de treinamento dos servidores	3
		Quantidade	(FITZ-ENZ, 2001; ASSIS, 2007; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade de servidores que passaram, em média/ano, por processos formais de treinamento técnico ou programas de formação e desenvolvimento	10
		Qualidade	(FITZ-ENZ, 2001; ASSIS, 2007; OLALLA; CASTILLO, 2002)	Avaliação da efetividade do treinamento	3
		Satisfação	(FITZ-ENZ, 2001)	Grau de satisfação dos servidores com o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos	6

MONITORAÇÃO	acompanhamento e controle das atividades das pessoas	Tempo	(Elaboração Própria, 2010)	Tempo médio gasto com o processo de avaliação de desempenho por servidor	2
		Quantidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Quantidade de servidores com acompanhamento para melhoria do desempenho	1
		Qualidade	(OLALLA; CASTILLO, 2002)	Utilização da avaliação do desempenho para progressão	4
	sistemas de informação	Custo	(Elaboração Própria, 2010)	Custo médio de criação e manutenção de um sistema de informação	2
		Quantidade	(Elaboração Própria, 2010)	Quantidade de setores atendidos com sistema de informação próprios	1

Fonte: Pesquisa realizada (2010).

É possível afirmar que apenas 51,25% dos indicadores de desempenho dispostos no questionário foram apontados como forma de avaliar as ações de recursos humanos. Ressalte-se ainda que a maioria (65,85%) dos indicadores de desempenho apresentados é pertencente à perspectiva quantitativa. A ação de alocar mão-de-obra e auditar os setores não foi escolhida pelos participantes, portanto não foi apontado nenhum indicador de desempenho.

Constata-se que nem todos os indicadores de desempenho foram marcados, que alguns setores nem avaliam suas ações, confirmado a ideia proposta por ASSIS (2007) acerca do receio das profissionais de recursos humanos avaliarem suas próprias ações. Talvez o não conhecimento ou não avaliação dos indicadores de desempenho sejam derivados de pouco planejamento e reuniões, falta de instrumentos (formulários e relatórios) para avaliar as ações, falta de clareza de papéis, conflito de papéis, sobrecarga de trabalho, pouca consciência do significado do trabalho e da responsabilidade pelos resultados.

Pode-se inferir que essas ações não foram indicadas devido à terceirização de mão-de-obra na Instituição ser realizada por outro órgão através de licitação e ausência de auditoria interna por parte da SRH. Entretanto, pode-se considerar que a CIS executa uma auditoria interna na medida em que fiscaliza as ações de implantação do plano de carreira dos servidores técnico- administrativos. Além disso, foi comentado por um respondente que há auditoria interna financeira pelo setor de Controle Interno.

Os indicadores de desempenho sob a ótica das cinco perspectivas podem ser considerados segundo Assis (2007) em indicadores quantitativos ao gerarem dados numéricos de atividades (custo, tempo e quantidade) e indicadores qualitativos referente a valores e reações das pessoas (qualidade e satisfação).

Para analisar a consistência da utilização de indicadores de desempenho, observou-se o grau de concordância entre líderes e colaboradores acerca da opção pelo uso de indicadores, podendo indicar uso de nenhum indicador, de utilização de apenas indicadores quantitativos, uso de apenas indicadores qualitativos e de ambos para avaliar cada ação de recursos humanos. Constatou-se a presença maior de avaliações de ações de recursos humanos utilizando indicadores quantitativos, o que corrobora com o entendimento de Miranda e Azevedo (2000).

A escolha de apenas um indicador pode não ser representativa e significativa para avaliar a ação de recursos humanos (POMI, 2002). A organização deve possuir um conjunto de indicadores consistentes e complementares para facilitar a compreensão do desempenho (CASSOL, 2006).

Não foram apresentados novos indicadores de desempenho pelos participantes para as ações dispostas no questionário e tampouco para as outras ações apresentadas pelos participantes.

Assim, diante das ações de recursos humanos e indicadores de desempenho apresentados no questionário e escolhidos pelos participantes e da pesquisa de campo realizada (observação direta), observou-se a pertinência entre as ações de recursos humanos desenvolvidas pelos setores da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB e os respectivos indicadores de desempenho para compor um Sistema de Auditoria de Recursos Humanos nos processos ou subsistemas levantados, através da análise da incidência (frequência) de uso apontada pelos respondentes e informações coletadas durante a pesquisa de campo, pois alguns setores possuem os dados, contudo não realizam a avaliação.

Incluiu-se, dentre os indicadores de desempenho apontados como forma de avaliação das ações de recursos humanos, um indicador quantitativo para avaliar a ação de saúde ocupacional, ou seja, número de doentes ocupacionais, visto que os setores responsáveis fazer o registro das ocorrências, contudo não a quantificam mensalmente ou anualmente, conforme observado na pesquisa de campo.

Observou-se que os líderes e colaboradores apresentaram divergências de opinião, porque as atribuições não estejam claras ou são interpretadas de forma diferente, não podemos desconsiderar tais opiniões, constata-se que as organizações são fenômenos complexos e paradoxais que podem ser compreendidos de várias maneiras distintas (MORGAN, 2009) as teorias estão tentando se aproximar da realidade sem reduzir a sua complexidade (MUNNÉ, 1995), por isso não é possível administrar uma organização de forma mecanicista, pois as pessoas não possuem papel secundário.

Os resultados do estudo corroboram para o entendimento acerca da importância da capacidade de administrar e planejar formas diferentes, novas ou anteriormente consideradas impossíveis, onde se deve modificar a forma habitual de pensar. Assim, propõe-se que a partir deste diagnóstico inicial das ações e indicadores de desempenho de recursos humanos, os avaliados (líderes e colaboradores) devem negociar os indicadores de desempenho a serem aplicados, entrar em um consenso e escolher os mais adequados conforme a realidade do setor, realizar uma avaliação crítica (MORGAN, 2009) através de um diálogo (BATTRAM, 1998), de reuniões e círculos de debates (QUIJANO *et al.*, 2008).

Sem dúvida, o diálogo é a maneira de aproximar o que os diferentes grupos querem expressar, possibilitando que todos expliquem dentro de sua própria

perspectiva, no entanto, deve-se respeitar o que cada pessoa fala, suprimir a tendência de julgar antecipadamente e considerar todos os pontos de vista igualmente, não permitindo que opinião e interesse individual prevaleça sob o do grupo (BATTRAN, 1998).

Propõe-se então que os indicadores de desempenho apresentados acima sejam objeto de reflexão e depois do consenso dos interessados possam compor um Sistema de Auditoria de Recursos Humanos, tomando como base o contexto dos processos ou subsistemas desenvolvidos por meio das ações da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB.

Posteriormente, sugere-se que sejam discutidos e incluídos os demais indicadores de desempenho apresentados no estudo para ampliar a possibilidade de avaliação, favorecer um melhor planejamento das ações e auxiliar na tomada de decisão.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo enfocou os indicadores de desempenho para sistema de auditoria de recursos humanos em uma universidade federal, abordando os temas subsistemas de administração de recursos humanos, sistema de auditoria de recursos humanos, gestão pública universitária federal, buscando apontar os indicadores de desempenho para o Sistema de Auditoria de Recursos Humanos, tomando como base o contexto dos processos ou subsistemas desenvolvidos por meio das ações da Superintendência de Recursos Humanos da UFPB.

Conforme as análises construídas com base nos achados de pesquisa, as ações de recursos humanos fundamentadas na revisão teórica e apontadas pelos setores da SRH são: identificação da necessidade de pessoas, seleção de pessoas para a organização, descrição de cargos, dimensionamento de pessoal, retenção de pessoas, concessão de direitos e vantagens, pagamento de remuneração, saúde ocupacional, segurança no trabalho, planejamento de carreira, relação com os sindicatos, treinamentos e outras atividades de capacitação e desenvolvimento, acompanhamento e controle das atividades das pessoas e sistemas de informação.

Observou-se que os setores da SRH não realizam a ação de alocar mão-de-obra e auditoria, são auditados internamente pelo Setor de Controle Interno (auditoria contábil e financeira) e externamente pelos Tribunais de Contas da União e Controladoria Geral da União, portanto, ressalte-se a importância de um setor ou comissão da SRH responsável pela auditoria interna no intuito de planejar, organizar, minimizar as anomalias e corrigir possíveis equívocos das ações de recursos humanos desenvolvidas.

Constatou-se que os subsistemas de recursos humanos não estão integrados, pois a maioria das ações é desempenhada por um único setor, tornando-o fragmentado e fraco, desprezando-se a interferência entre as ações, o que pode acarretar uma sobreposição de ações contraditórias, que poderão afetar o alcance da eficácia organizacional.

Averiguou-se que para o Subsistema de Recursos Humanos foram apontados no estudo pelos participantes os seguintes indicadores de desempenho, de acordo com cada subsistema. Para o Subsistema Provisão: quantidade de pessoas prestes a se aposentar por setor; análise da condição do fluxo de trabalho por setor; custo para realização de concurso por cargo/vaga; tempo médio gasto

entre a abertura da vaga e a posse; número de candidatos por cargo/vaga; avaliação dos pedidos de demissão durante o estágio probatório; quantidade em que as descrições das funções foram atualizadas; e quantidade de cargos descritos. Já para o Subsistema Aplicação: quantidade de servidores exercendo desvio de função; quantidade de rotatividade por setor; e grau de satisfação do servidor com o cargo/setor. Para o Subsistema Manutenção: quantidade de pedidos de exoneração e demissão; avaliação dos pedidos de exoneração e demissão; custo médio com pagamento de direitos e vantagens por servidor; tempo médio para concessão de direitos e vantagens por servidor; quantidade de direitos e vantagens; quantidade de direitos e vantagens concedidas no prazo; custo com folha de pagamento e benefícios; tempo médio para processamento da folha de pagamento; quantidade de registros processados na folha de pagamento; quantidade de fechamento da folha no prazo; quantidade de correções de pagamentos; tempo médio de afastamento por doença ocupacional; número de acidentes de trabalho; custo com o planejamento de carreira; tempo médio para concessão de progressão; quantidade de servidores no início e final de carreira; quantidade de servidores com acompanhamento de plano de carreira; avaliação da implantação do plano de carreira dos servidores; tempo médio das paralisações; e número de greves e paralisações. Enquanto para o Subsistema Desenvolvimento: investimento médio per capita em programas de desenvolvimento de recursos humanos em eventos técnicos e/ou desenvolvimento profissional; tempo médio/ano em ações de treinamento dos servidores; quantidade de servidores que passaram, em média/ano, por processos formais de treinamento técnico ou programas de formação e desenvolvimento; avaliação da efetividade do treinamento; e grau de satisfação dos servidores com o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. E para o Subsistema Monitoração: tempo médio gasto com o processo de avaliação de desempenho por servidor; quantidade de servidores com acompanhamento para melhoria do desempenho; utilização da avaliação do desempenho para progressão; custo médio de criação e manutenção de um sistema de informação; e quantidade de setores atendidos com sistema de informação próprios.

Assim, a maioria dos indicadores de desempenho apontados pertence à perspectiva quantitativa. Como não foram apontados nenhum outro indicador de desempenho para as ações realizadas pelos setores, apenas os sugeridos na

pesquisa, infere-se que há pertinência entre as ações de recursos humanos desenvolvidas pelos setores da SRH e os respectivos indicadores de desempenho nos processos ou subsistemas levantados para um Sistema de Auditoria de Recursos Humanos.

Além disso, observou-se que existe discordância entre as ações e os indicadores de desempenho apresentados pelos líderes e colaboradores. Talvez seja porque não há comunicação eficaz entre líderes e colaboradores e/ou o líder tenha uma visão mais holística das atividades do setor. Será necessária uma reunião para a equipe negociar se os indicadores de desempenho apontados nesta pesquisa realmente são eficientes para compor o Sistema de Auditoria de Recursos Humanos.

Todavia, faz-se necessário que as metas das equipes sejam claras e que as pessoas possam constatar se o desempenho esperado foi alcançado, que os indicadores de desempenhos sejam expressos e objetivos. Além disso, é preciso que o Sistema de Gestão de Pessoas esteja conectado com a estratégia da organização, buscando atingir os objetivos definidos de acordo com os valores e a cultura organizacional. Portanto, o líder precisa manter a equipe focada nas metas, buscando os indicadores de desempenho pertinentes para avaliar melhor cada ação de recursos humanos, acompanhando as atividades através de emissão de relatórios e reuniões periódicas.

Ao se auto-avaliar a Instituição reflete acerca das ações e indicadores de recursos humanos utilizados, sabendo o que as pessoas fazem será possível situar a importância da contribuição de cada uma nas devidas unidades de trabalho, onde a criação de um sistema de auditoria de recursos humanos iniciará o processo de implementação de uma estratégia de melhoria da qualidade, possibilitando a avaliação das práticas e políticas de recursos humanos. Nesse sentido, são observados os pontos fortes e as oportunidades de desenvolvimento, evitando o retrabalho, o desperdício e a falta de uma informação confiável e válida para servir de base a todo o processo de melhoria do desempenho. Por intermédio de seus resultados, essa pesquisa se mostra expressiva pertinência em relação ao resultado apresentado por Rolim e Santos (1998) na aplicação da metodologia para auto-avaliação em órgão público.

6. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES

Em termos de sugestões, cabe apontar:

- Criação de um setor ou comissão da SRH responsável pela auditoria interna;
- Realização de reuniões periódicas, mensais ou semestrais para avaliar as ações de recursos humanos desenvolvidas, bem como anualmente se proceder à síntese das avaliações propiciando *feedbacks* aos membros da equipe e fomentando uma política de avaliação continuada;
- Publicação, em boletins de serviços, das ações de recursos humanos realizadas mensalmente, visando resguardar o dever de prestar contas e o princípio da transparência que todo ente público deve cumprir;
- Registro das informações em meio manual e digital para manter um arquivo permanente das informações e facilitar a análise dos dados;
- Disponibilização de um manual com todas as atribuições dos setores para cada servidor;
- Estabelecimento de um sistema de comunicação eficaz para manter funcionários informados das várias diferentes ações de recursos humanos desempenhadas e propiciar aos clientes um instrumento para avaliar o atendimento prestado e conseqüentemente das ações realizadas;
- Reflexão permanente acerca da importância de implementação de um programa de auditoria de recursos humanos a fim de detectar as não conformidades e realizar planos de ação para minimizar ou resolver os problemas encontrados.

Sugere-se, portanto, que seja buscado o consenso acerca das ações de recursos humanos desenvolvidas, onde se devem reunir todos os servidores pertencentes ao setor, mostrando as ações escolhidas pelos participantes para determinar as ações efetivas do setor através de negociação. Principalmente, quando se detectar problemas ligados ao processo gerencial.

Ademais, aconselha-se que cada setor da SRH escolha consensualmente os indicadores de desempenho a serem adotados, pois isso será fundamental para evitar interpretações equivocadas e conseqüentemente planejamento e tomadas de

decisões não pertinentes (KARDEC; FLORES; SEIXAS, 2005). E para tentar alcançar o consenso na escolha dos indicadores de desempenho a serem adotados pelos setores, pode-se fazer uma avaliação crítica (MORGAN, 2009) das ações e indicadores de desempenho apontados na pesquisa, através de um diálogo (BATTRAM, 1998), de uma reunião ou círculos de discussão conforme adaptação da metodologia proposta por Guba e Lincoln (1989).

Nesse sentido, alguns *stakeholders* poderiam participar de círculos de discussão, assim as reuniões seriam compostas pelos agentes envolvidos (líder e colaboradores) e por alguns beneficiários (clientes internos e externos, os órgãos de controle interno e externo). Com as avaliações das ações pelos indicadores de desempenho a tendência é a melhoria dos serviços realizados, redução dos erros e maior planejamento, possibilitando aumentar a satisfação dos clientes e minimizar as não conformidades apontadas em auditorias.

Finalmente, resta evidente a necessidade a implantação de um sistema de auditoria de recursos humanos na Superintendência de Recursos Humanos da UFPB, voltada para o planejamento, controle e treinamento das ações de recursos humanos desenvolvidas.

Poderemos dar prosseguimento ao tema apresentado, desenvolvendo estudos mais aprofundados sobre as especificidades da utilização dos indicadores de desempenhos de recursos humanos, utilizando e aprimorando o modelo aqui apresentado, para a obtenção de um modelo de medição de avaliação de desempenho das ações de recursos humanos eficiente para o segmento de Instituição Federal de Ensino Superior.

Recomenda-se que pesquisas futuras venham aprofundar esse estudo, bem como, contemplando questões não tratadas na presente pesquisa, tais como:

- Estudo explicativo para investigar a razão pela qual os participantes não avaliam ou não sabem quais os indicadores de desempenho são usados para analisarem as ações de recursos humanos desempenhadas pelo setor. Esse tipo de estudo poderá incorrer em amplos desdobramentos. Talvez pela ausência de clareza dos indicadores, problemas na otimização de tempo para avaliar ou de pessoas para escolher os indicadores, falta de recursos tecnológicos ou a inconsistência dos dados nos sistemas de informação;

- Analise mais acurada acerca da relação custo-benefício da implementação de um sistema de auditoria em relação à organização do trabalho. Esse tipo de investigação pode implicar em uma exame específico em torno da necessária periodicidade com que cada ação de recursos humanos é avaliada e as formas de resgate da memória organizacional por meio dos registros de cada ação de recursos humanos.
- Estudos comparativos que mostrem os benefícios gerados pela implantação do sistema de auditoria com indicadores adequadamente definidos dentro de uma visão sistêmica;
- Estudos ligados às novas tendências da administração de Recursos Humanos e temas correlatos (e.g. ARH renovada, Desenvolvimento de carreiras sustentáveis e Felicidade interna bruta) dentro de uma visão sócio-técnica, que tenham por fim mostrar os indicadores de desempenho sob amplas perspectivas.

REFERÊNCIAS

ALPERSTEDT, G. D.; MARTIGNAGO, G.; FIATES, G. G. S. O processo de adaptação estratégica em uma instituição de ensino superior sob a ótica da teoria institucional. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 8, n. 15, p. 114-137, janeiro/junho 2006.

ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSIS, M. T. **Indicadores da gestão de recursos humanos: usando indicadores demográficos, financeiros e de processos na gestão do capital humano**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

AQUINO, C. P. **Administração de recursos humanos: uma introdução**. São Paulo: Atlas, 1988.

ATTIE, W. **Auditoria: conceitos e aplicações**. São Paulo, Atlas, 2006.

BAGGIO, L. B.; LIMA, I. A. ; FRANCISCO, A. C.; WALTRICK, M. S.; PAULA, A. C. M. P. **Auditoria Interna na gestão de pessoas: identificação de pontos fortes e fracos na política de recursos humanos**. Congresso Internacional de Administração: gestão estratégica para o desenvolvimento sustentável. 17 a 21 e setembro de 2007. Ponta Grossa-PR. Disponível em: <http://www.admpg.com.br/cadastro/ver_artigo.php?sid=121> Acesso em: 02 out 2008.

BARBETTA, Pedro Alberto. **Estatística aplicada às ciências sociais**. Florianópolis: Editora da UFSC, 2006.

BARROS, A. J. S.; LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2003.

BASILE, S. O futuro não será mais como era antigamente. São Paulo: **Revista Aprender Virtual**, ed.12, ano 3, n.03, maio/junho, 2003, p.6-10.

BATTRAM, A. **Navegar pó la complexidad.**Barcelona: Granica, 1998.

BERTOLDO, M. R. **A satisfação dos clientes internos e o comprometimento organizacional: um estudo a luz do modelo ASH nas indústrias alimentícias do RN.** Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN, 2006. Disponível em: <<http://biblioteca.universia.net/autor/Marisa%20Rios%20Bertoldo.html>> Acesso em: 08 out. 2008.

BERQUÓ, L. T. A. P. P. **O princípio da eficiência e o setor público não-estatal.** Revista Prim@ Facie. Ano 3, n. 4, jan./jun. 2004. Disponível em: <<http://www.ccj.ufpb.br/primafacie/prima/artigos/n4/oprincipiodaeficiencia.pdf>> Acesso em: 02 out 2008.

BOHLANDER, G. W.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

BOOG, G. G.; BOOG, M. **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.** Vol. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

BOWDITH, J.L.; BUONO, A. F. **Elementos do Comportamento Organizacional.** São Paulo: Pioneira, 2002.

BRUSCHINI, C.; PUPPIN, A.B **Trabalho de Mulheres Executivas no Brasil no Final do Século XX.** Cadernos de Pesquisa, v. 34, n. 121, 105-138, jan./abr. 2004.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. **Administração de Recursos Humanos.** V.1. São Paulo: Pioneira, 1999.

CASSOL, M. **Uma proposta de Balanced Scorecard e mapa estratégico para a gestão estratégica de uma instituição de ensino superior privada.** Dissertação defendida para obtenção de grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, 2006. Disponível em: <<http://lakh.unm.edu/handle/10229/5835>> Acesso em: 03 out 2008.

CHAUÍ, M. **A universidade pública sob a nova perspectiva.** Conferência na sessão de abertura da 26ª Reunião Anual da ANPEd, realizada em Poços de Caldas, Minas Gerais, em 5 de outubro de 2003. Disponível em: <http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/rbde24/rbde24_04_marilena_chau.pdf> Acesso em: 25 set 2008.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Como transformar RH de um Centro de Despesa em um Centro de Lucro.** São Paulo: Makron Books, 2000.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORRAR, L. J.; PAULO, E.; DIAD FILHO, J. M., et. al. **Análise Multivariada.** São Paulo, Ed. Atlas, 2007.

COUTO, T. **Uma metodologia de auditoria de recursos humanos baseada no prêmio nacional da qualidade (PNQ/2003)- item 6- pessoas.** Dissertação apresentada ao Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão da UFF/ CTC/ TCE, 2003, Disponível em:<http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/IIseminario/gestao/gestao_19.pdf> Acesso em: 02 out. 2008.

DAVEL, E. MELO, M.C.O.L. Singularidades e transformações na atividade gerencial. In: **Gerência em ação: singularidades e dilemas do trabalho gerencial.** Rio de Janeiro: FGV, 2005, p. 29-65.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. **Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações.** In: Gestão com pessoas e subjetividade. DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. (org). São Paulo: Atlas, 2001.

DESSLER, G. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Prentice Hall, 2003.

DIEHL, A. A.; TATIM, D. C. **Pesquisa em Ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

DUTRA, J. S. **Gestão de pessoas: modelos, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2002.

DUTRA, J. S. Gestão de pessoas com base em competências. In: Gestão por competências. DUTRA, Joel de Souza (org.) 2 ed. São Paulo: Editora Gente, 2001, p. 25-43.

FÁVERO, M. L. **Universidade do Brasil: das origens à construção.** V. 1. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2000.

FLECHA, M. M. L. **A Inserção da Mulher no Mercado de Trabalho: Um Retrato da Desigualdade na Região Metropolitana de Belo Horizonte.** In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007, Rio de Janeiro/RJ. Anais... Rio de Janeiro/RJ, ANPAD, 2007, 1 [CD-ROM].

FITZ-ENZ, J. **O retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários.** São Paulo: Makron Books, 2001.

FITZ-ENZ, J. **Workforce intelligence 21st century metrics.** Amcham: aug, 2007. disponível em: <www.humancapitalsource.com>. Acesso em: 05 out 2008.

HELOU FILHO, E. A.; OTANI, N. **A utilização de indicadores na administração pública: a lei nº 12.120/2002 do Estado de Santa Catarina.** Revista de Ciências

da Administração, Florianópolis, v. 9, n. 17, p. 111-131, janeiro/abril 2007.

FISCHER, André Luiz. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas.** In: As pessoas nas organizações. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLORES, L. C. S.; COLOSSI, N. **Indicadores da gestão profissional em universidades: processo de mudança das universidades comunitárias.** IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do sul. Florianópolis/2004. Disponível em: <<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Luiz%20Carlos%20da%20Silva%20Flores%20-%20Indicadores%20da%20gest%20E3o.doc>> . Acesso em: 02 out 2008.

GESPUBLICA. O que é o Gespública? Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/menu_principal/gespublica/folder.2007-03-21.2806316778>. Acesso em: 20 set 2008.

GUBA, E. G; LINCOLN, Y. S. **Fourth Generation Evaluation.** London. New Delhi: Sage Publications. (Foreword, Chapter 7. The Methodology of Forth Generation Evaluation). 1989.

GHISI, F. A.; SILVA, A. L. **ECR em médios varejistas – aplicabilidade de indicadores de desempenho.** In: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25, 2001, Campinas. Anais... São Paulo, ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

GIL, A. L. **Auditoria Operacional e de Gestão.** S. Paulo: Editora Atlas, 1996.

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

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2008.

GREGO, S. M. D. A Avaliação Institucional dos Cursos de Graduação: a meta-

avaliação como referencial de análise e de reflexão. In: **Avaliação Universitária em Questão: reformas do estado e da Educação Superior**. Sguissardi (org.) São Paulo: Editora Autores Associados, 1997.

HARRINGTON, J. H. **Total improvement management: the next generation in performance improvement**. New York: McGraw-Hill Inc., 1995.

JOHNSON, R. A. e WICHERN, D. W. **Applied Multivariate Statistical Analysis**. New Jersey, Prentice Hall, Inc. Englewood Cliffs, 1991

KARDEC, A.; FLORES, F. J.; SEIXAS, E. **Gestão estratégica e indicadores de desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

HILL, L. A. **Desenvolvendo as estrelas do desempenho**. In: HESSELBEIN, F.; COHEN, P.M. De líder para líder. São Paulo: Futura, 1999.

HILL, S.E.K. **Team Leadership**. In: NORTHHOUSE, P. G. Leadership: Theory and Practice. 3 ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
2005.

LUZ, R. J. P.; MELO, P. A.; ÂNGELO, G. V. **Educação Superior na América Latina: a convergência necessária**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 7, n. 13, p. 31-47, janeiro/julho 2005.

MARRAS, J. P. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico**. 2 ed. São Paulo: Futura, 2002.

MASCARENHAS, M. C.; CARVALHO, A. R. S.; MELO, F. C. L.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. **Modernização da gestão pública: da burocratização à inovação nos processos**. Revista de Ciências da Administração, Florianópolis, v. 7, n. 14, p. 269-288, julho/dezembro 2005.

MATIAS-PEREIRA, J. **Administração pública comparada: uma avaliação das reformas administrativas do Brasil, EUA e União Européia**. Revista de

Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, v. 42, n. 1, p. 61-82, janeiro/fevereiro 2008

MILCOVICK, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**, São Paulo: Atlas, 2000.

MIRANDA, L. C.; AZEVEDO, S. G. **Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: estudo comparativo Brasil-Portugal**. ENANPAD, 2000.

MINTZBERG, H. **The manager's Job: Folklore and Fact**. Harvard Business Review, vol. 6, n. 8, mar./apr. 1990.

MORAES, A. **Reforma Administrativa: Emenda Constitucional nº 19/98**. 3. ed., São Paulo : Atlas, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORHY, L. **Brasil – Universidade e Educação Superior**. In: MORHY, Lauro (org.) *Universidade no Mundo: universidade em questão*. v. 2. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

MUNNÉ, F. **Las teorías de la complejidad y sus implicaciones en las ciencias del comportamiento**. *Revista Interamericana de Psicología*, 1995, 29, 1, 1-12.

OLALLA, M. F. CASTILLO, M. A. **S.Human Resources Audit**. *Jornal The International Advances in Economic Research* v. 8. Fevereiro, 2002. St. Louis, MO. USA Disponível em: < http://www.iaes.org/journal2/iaer/feb_02/olalla.pdf > Acesso em 28 maio 2008.

OLIVEIRA, J. A. **Administração de Recursos Humanos x Administração de Pessoal x Relações Industriais: confusão semântica**. *Revista Tendência do Trabalho*. Rio de Janeiro, n.287, p.16-17. 1998. Disponível em: <

<http://www.gerhqual.ufrn.br/ppga/publicacoes/arimates/adm%20de%20rh%20x%20adm%20de%20pessoal%20x%20r%20industriais.doc>.> Acesso em : 15 jul 2010.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de Metodologia Científica: projetos e pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

OLIVEN, A. C. **Histórico da educação superior no Brasil.** In: A Educação Superior no Brasil. Soares, Maria Susana Arrosa (coord.) Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002.

PACE, E. S. U.; BASSO, L. C.; SILVA, M. A. F. **A Importância das Medidas Estratégicas de Desempenho como Indicadores de Tendência nas Projeções dos Analistas Financeiros: ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, XX, 2002, Local. Anais...** São Paulo, ANPAD, 2002. 1 CD-ROM.

PEDHAZUR, E.; SCHMELKIN, L. **Measurement, design, and analysis: An integrated approach.** New York: Lawrence Erlbaum Associates, 1991

PEREIRA, L. C. B.; SPINK, Peter (org.) **Reforma do Estado e administração pública gerencial.** 6 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

_____. **Desenvolvimento e crise no Brasil: história, economia e política de Getulio Vargas a Lula.** São Paulo: Editora 34, 2003.

PEREIRA, S. L. **Disciplina Metodologia da Pesquisa em Administração.** Notas de Aula. Programa de Pós-Graduação em Administração. UFPB/CCSA. 2008.

_____. **Metodologia de Articulação do Conhecimento Organizacional Fundamentada em Processo Criativo.** Tese. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. UFSC. 2002.

_____. **Manual de competências administrativas.** Manual Interno da Superintendência de Recursos Humanos. UFPB, 1995.

_____. **Estudo do “Organizational Commitment” na Administração de Recursos Humanos de uma Instituição Pública Universitária Federal Brasileira.** Dissertação. Programa de Pós-Graduação em Administração. UFPB. 1993.

PEREZ JUNIOR, J. H. **Auditoria de demonstrações contábeis:** normas e procedimentos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL/ UFPB. Paraíba, 2006. Disponível em: <http://www.proplad.ufpb.br/coordenacoes/coord_planejamento/pdi/pdi_2005_2008.pdf> Acesso em 02 ago 2009.

POMI, M. R. Indicadores de desempenho em gestão do capital humano. In: **Manual de Gestão de Pessoas e Equipes.** Boog, Gustavo G. e Boog, Madalena (org.) v. 1. São Paulo: Editora Gente, 2002.

PRESTES, M. L. M. **A pesquisa e a construção do conhecimento científico:** do planejamento aos textos, da escola à academia. São Paulo: Rêspel, 2003.

QUIJANO, S.; NAVARRO, J. **Dirección de recursos humanos y consultoría en las organizaciones. El ASH (Auditoria del Sistema Humano).** Barcelona: Icaria Editorial, 2006. Disponível em: <www.hsaudit.net>. Acesso em 16 jul 2010.

QUIJANO, S; NAVARRO, J.; YEPES M. ; BERGER R.; ROMEO M. **La Auditoría del Sistema Humanos (ASH) para el análisis del comportamiento humano en las organizaciones.** Barcelona: Papeles del Psicólogo. Vol 29. Disponível em <<http://www.cop.es/papales>> Acesso em: 16 jul 2010.

RESOLUÇÃO DO CONSUNI nº 50/1991, que cria a Superintendência de Recursos

Humanos – SRH, e aprova alteração nos artigos 188 a 194, inclusive, do Regimento Interno da Reitoria Disponível em < <http://www.ufpb.br/sods/9008consuni.html>> acesso em: 02 ago 2009.

RESOLUÇÃO DO CONSUNI nº 257/1979, que aprova o Regimento da Reitoria da UFPB. Disponível em < <http://www.ufpb.br/sods/6389consuni.html1979>> acesso em: 02 ago 2009.

ROLIM, C. A.; SANTOS, J. A. N. **Metodologia para auto-avaliação organizacional: aplicações ao serviço público**. 18º Encontro Nacional de Engenharia da Produção. 1998. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art151.pdf> Acesso em: 15 jul 2010.

SÁ, A. L. **Curso de Auditoria**. 10 ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

SALAZAR, D. **Los recursos humanos en las universidades públicas. Una metodología para su eficacia administrativa**. Revistas Eletrônicas Zulianas de Ciencia y Tecnología. Omnia v.11 n.2 Maracaibo maio 2005. Disponível em: < http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_issuetoc&pid=1315-885620050002&lng=pt&nrm=iso> Acesso em: 02 out 2008.

SAMPAIO, R. M. **Participação na Gestão Universitária: fronteiras para um debate**. IV Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária na América do sul. Florianópolis/2004. Disponível em:<<http://www.inpeau.ufsc.br/coloquio04/completos/Rosely%20Moraes%20Sampaio%20-%20participa%E7%E3o%20na%20gest%E3o%20universit%E1ri.doc>> Acesso em: 08 out 2008.

SANTOS, I. E. **Textos selecionados de métodos e técnicas de pesquisa científica**. Rio de Janeiro: Impectus, 2002.

SILVA, A. B. **A Como os Gerentes aprendem?** São Paulo: Saraiva, 2009.

SGUISSARDI, V. (org.). **Avaliação universitária em questão: reformas do Estado e**

da educação superior. São Paulo: Editora Autores Associados, 1997.

SMAILES, Joanne. **Estatística aplicada à administração com excel**. São Paulo: Atlas, 2002.

SRH- Superintendência de Recursos Humanos. Disponível em: <www.ufpb.br/srh>
Acesso em: 15 jul 2010.

TANURE, B.; NETO, A. C.; ANDRADE, J. O. **A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos**. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 30, 2006, Salvador/BA. Anais... Salvador/BA, ANPAD, 2006, 1 [CD-ROM].

TRIGUEIRO, M. G. S. **Universidades públicas: desafios e possibilidades no Brasil contemporâneo**. Brasília: Editora UNB, 1999

TUBINO, M. J. G. **Universidade, qualidade e avaliação**. Rio de Janeiro: Qualitymark/Dunya, 1997.

UFPB. Disponível em: <www.ufpb.br> Acesso em: 12 fev. 2009.

VALE, C. **Auditoria Pública: um enfoque conceitual**. João Pessoa: Editora Universitária da UFPB, 2000.

VAHL, T. R. **A privatização do ensino superior no Brasil: causas e conseqüências**. Florianópolis, UFSC, 1980.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

YUKL, G. **Leadership in Organizations**. News Jersey (USA): Prentice Hall, 1998.

ZABALZA, M. A. **O ensaio universitário: seu cenário e seus protagonistas**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa

Prezado (a) colega

O presente instrumento de pesquisa constitui um dos elementos integrantes do trabalho de conclusão do Curso de Mestrado em Administração, da Universidade Federal da Paraíba/Campus I, que deverá subsidiar a etapa referente à pesquisa de campo, cujo objetivo central é apontar os indicadores de desempenho para o Sistema de Auditoria de Recursos Humanos, tomando como base o contexto das ações desenvolvidas pela Superintendência de Recursos Humanos da UFPB. Solicitamos sua colaboração no sentido de responder com precisão e possível prontidão às questões aqui elaboradas. Cabe destacar que neste estudo não há respostas certas ou erradas, bem como não haverá individualização de respostas. Esteja certo de que a sua participação é muito importante para o êxito dessa pesquisa. Cientes de sua valiosa contribuição, agradecemos antecipadamente.

Tatiana Aguiar Porfírio de Lima, mestranda.

E-mail: tatiana.porfirio@yahoo.com.br

Dra. Sandra Leandro Pereira, Prof^a.orientadora

E-mail: sandrapereira@ccsa.ufpb.br

*1. Setor o qual pertence

- Assessoria Técnica
- CIS- Comissão Interna de Supervisão
- CLN- Coordenação de Legislação e Normas
- CPM- Comissão de Perícia Médica
- CPACE- Comissão de Acumulação e Cargos
- CPPD- Comissão Permanente de Pessoal Docente
- CRH- Coordenação de Recursos Humanos
- DSA- Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento
- DCL- Divisão de Cadastro e Lotação
- DCRC- Divisão de Controle e Retribuição de Cargos
- DCS- Divisão de Cargos e Salários
- DDD- Divisão de Direitos e Deveres
- DPIP- Divisão de Pessoal Inativo e Pensionistas
- Seção de Arquivo
- Seção de Expediente
- Seção de Informática
- Seção de Material
- Secretaria da Superintendência
- SESMT- Seção de Segurança e Medicina do Trabalho
- SRH- Superintendência de Recursos Humanos

*2. Qual (is) ação (ões) seu setor realiza?

- identificação da necessidade de pessoas
- seleção de pessoas para a organização
- descrição de cargos
- alocação de mão-de-obra
- dimensionamento de pessoal
- retenção das pessoas
- concessão de direitos e vantagens
- pagamento de remuneração
- saúde ocupacional
- segurança no trabalho
- planejamento de carreira
- relação com os sindicatos
- treinamentos/ cursos/ atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas que atuam na organização
- acompanhamento e controle das atividades das pessoas
- auditoria (controle)
- sistemas de informações
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Identificar as necessidades de pessoas" através do/a (s):

- Custo para identificar a necessidade de aumento de efetivo
- Tempo médio para identificar a necessidade de pessoas por cargo
- Quantidade de pessoas prestes a se aposentar por setor
- Análise da condição do fluxo de trabalho por setor
- Grau de satisfação dos servidores com a quantidade de trabalho
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Selecionar as pessoas para a organização" através do/a (s):

- Custo para realização de concurso por cargo/vaga
- Tempo médio gasto entre a abertura da vaga e a posse
- Número de candidatos por cargo/vaga
- Avaliação dos pedidos de demissão durante o estágio probatório
- Grau de satisfação dos colegas de setor com o novo servidor
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Descrever os cargos" através do/a (s):

- Custo com o processo de descrição de cargos
- Tempo médio para descrever cada cargo
- Quantidade em que as descrições das funções foram atualizadas
- Quantidade de cargos descritos
- Grau de satisfação com o método utilizado para descrever os cargos
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Alocar mão-de-obra" através do/a (s):

- Custo de terceirização
- Tempo médio gasto para substituir um terceirizado
- Quantidade de servidor temporário por setor
- Avaliação das demissões dos terceirizados
- Grau de satisfação dos servidores com os terceirizados
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Dimensionar as pessoas" através do/a (s):

- Custo médio de redistribuição de servidor
- Tempo médio gasto para redimensionar um servidor
- Quantidade de servidores exercendo desvio de função
- Quantidade de rotatividade por setor
- Grau de satisfação do servidor com o cargo/setor
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Reter as pessoas" através do/a (s):

- Investimento médio com ações de retenção
- Tempo gasto com ações de retenção
- Quantidade de pedidos de exoneração e demissão
- Avaliação dos pedidos de exoneração e demissão
- Grau de satisfação com ações e programas de retenção
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Conceder os direitos e vantagens" através do/a (s):

- Custo médio com pagamento de direitos e vantagens por servidor
- Tempo médio para análise de direito e vantagem
- Quantidade de direitos e vantagens
- Quantidade de direitos e vantagens concedidas no prazo
- Grau de satisfação do servidor com os direitos e vantagens concedidas
- Não avalia
- Outro (Por favor especifique)

* O seu setor avalia a ação de "Pagar as remunerações dos servidores" através do/a (s):

- Custo com folha de pagamento e benefícios
- Tempo médio para processamento da folha de pagamento
- Quantidade de registros processados na folha de pagamento
- Quantidade de fechamento da folha no prazo
- Quantidade de correções de pagamentos
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia o "Programa de saúde ocupacional" dos servidores através do/a (s):

- Custo com prevenção, ocorrência e reabilitação de doença ocupacional por servidor
- Tempo médio de afastamento por doença ocupacional
- Número de doentes ocupacionais
- Quantidade de servidores afastados por doença ocupacional
- Grau de satisfação com as políticas de prevenção de doenças ocupacionais
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Segurança no trabalho" através do/a (s):

- Custo com prevenção, ocorrência e reabilitação com acidentes de trabalho por servidor
- Tempo médio para avaliação de ambientes de trabalho
- Número de acidentes de trabalho
- Quantidade de servidores afastados por acidentes de trabalho
- Grau de satisfação com as políticas de prevenção de acidentes de trabalho
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Planejar a carreira dos servidores" através do/a (s):

- Custo com o planejamento de carreira
- Tempo médio para concessão de progressão
- Quantidade de servidores no início e final de carreira
- Quantidade de servidores com acompanhamento de plano de carreira
- Avaliação da implantação do plano de carreira dos servidores
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Relação com os sindicatos" através do/a (s):

- Custo com greves e paralisações para a organização
- Tempo médio das paralisações
- Número de greves e paralisações
- Quantidade de negociações com êxito entre o sindicato e a organização
- Grau de satisfação com a relação entre o sindicato e a organização
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Treinamentos/ cursos/ atividades destinadas a capacitar e desenvolver profissionalmente as pessoas" que atuam na organização através do/a (s):

- Investimento médio per capita em programas de desenvolvimento de recursos humanos em eventos técnicos e/ou desenvolvimento profissional
- Tempo médio/ano em ações de treinamento dos servidores
- Quantidade de servidores que passaram, em média/ano, por processos formais de treinamento técnico ou programas de formação e desenvolvimento
- Avaliação da efetividade do treinamento
- Grau de satisfação dos servidores com o processo de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Acompanhar e controlar as atividades das pessoas" através do/a (s):

- Custo para realização da avaliação de desempenho
- Tempo médio gasto com o processo de avaliação de desempenho por servidor
- Quantidade de servidores com acompanhamento para melhoria do desempenho
- Utilização da avaliação do desempenho para progressão
- Grau de satisfação dos servidores com a avaliação de desempenho
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia a ação de "Auditar os setores" através do/a (s):

- Custo de realização de uma auditoria
- Tempo gasto para realizar uma auditoria
- Quantidade de atividades auditadas por setores
- Quantidade de gargalos identificados, perda de esforços e oportunidades para melhorar a eficiência
- Grau de melhoria das não conformidades identificadas
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

* O seu setor avalia os "Sistemas de informação criados para a organização" através do/a (s):

- Custo médio de criação e manutenção de um sistema de informação
- Tempo médio gasto para criação de um sistema de informação
- Quantidade de setores atendidos com sistema de informação próprios
- Número de utilização de sistema de informação para a tomada de decisões
- Grau de satisfação do usuário com o sistema de informação
- Não avalia
- Outro (Por favor especificar)

*3. Qual é a periodicidade que a maioria das ações acima marcadas são avaliadas?

- Diariamente
- Mensalmente
- Anualmente
- Outro (Por favor especifique)

*4. Qual a forma a maioria das ações acima marcadas são registradas pelo setor?

- Manualmente em livros ou papéis
- Em meio digital (computador)
- Ambos
- Outro (Por favor especifique)

*5. Gênero

- Masculino
- Feminino

*6. Idade:

- De 18 a 30 anos
- De 31 a 40 anos
- De 41 a 50 anos
- De 51 a 60 anos
- Acima de 60 anos

*7. Escolaridade:

- Ensino Médio
- Técnico
- Graduação
- Especialização
- Mestrado
- Outro (Por favor especifique)

*8. Hierarquia:

- Líder
- Colaborador

*9. Tempo no setor:

- De 1 a 3 anos
- De 4 a 10 anos
- De 11 a 20 anos
- De 21 a 30 anos
- Acima de 30 anos

10. Observações

