

**Experiência**

**Inovações na administração universitária: gestão de recursos humanos**

**Universidade Federal de Santa Catarina**  
**Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade Universitária**  
**Departamento de Recursos Humanos**

**Responsável:** Irineu Manoel de Souza

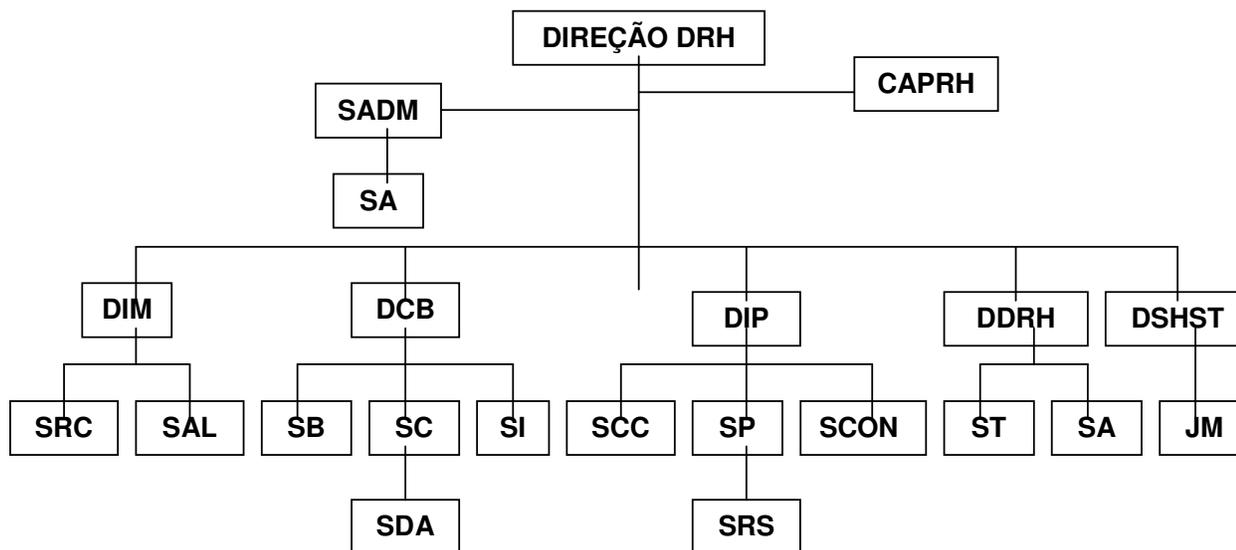
**Equipe:** diretores de Divisão; chefes de Setor; chefes de Seção e demais servidores do Departamento de Recursos Humanos.

**Endereço:** Campus Universitário Trindade – Caixa Postal 476  
88010-970 – Florianópolis – SC  
Fone: 0xx48 – 331-9212 / 331-9727  
Fax: 0xx48 – 331-9961  
[diretor.drh@notes.ufsc.br](mailto:diretor.drh@notes.ufsc.br)

**Data do início da implementação da experiência:**  
Abril de 1999

**Relato da situação anterior à introdução da inovação**

A estrutura do Departamento de Recursos Humanos - DRH, existente anterior a introdução da inovação era a seguinte:



DRH - DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	SDA - SEÇÃO DE DOCUMENTAÇÃO E ARQUIVO
CAPRH - COORD. DE APOIO À POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS	DIP - DIVISÃO DE INFORMAÇÃO E PAGAMENTO
SA - SEÇÃO DE ATENDIMENTO	SCC - SERVIÇO DE CONFERÊNCIA E CONTROLE
SADM - SECRETARIA ADMINISTRATIVA	SP - SERVIÇO DE PAGAMENTO
DIM - DIVISÃO DE INGRESSO E MOVIMENTAÇÃO	SRS - SEÇÃO DE ROTINAS DO SIAPE
SRS - SERVIÇO DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO	SCON - SERVIÇO DE CONSIGNAÇÃO
SAL - SERVIÇO DE ADMINISTRAÇÃO E LOTAÇÃO	DDRH - DIVISÃO DE DESENV. DE REC. HUMANOS
DCB - DIVISÃO DE CADASTRO E BENEFÍCIO	ST - SERVIÇO DE TREINAMENTO
SB - SERVIÇO DE BENEFÍCIOS	SA - SERVIÇO DE AVALIAÇÃO
SI - SERVIÇO DE INATIVOS	DSHST - DIVISÃO DE SAÚDE, HIGIENE E SEG. DO TRABALHO
SC - SERVIÇO DE CADASTRO	JM - JUNTA MÉDICA

### **Identificação dos problemas que se pretendia resolver**

Os problemas que se pretendia resolver com o projeto eram: excesso de disfunções burocráticas, elevado número de processos em tramitação no DRH, trabalho fragmentado e centralização das decisões na Direção do DRH, o que provocava demora no processo de tomada de decisão.

Essa estrutura burocrática, denominada funcional, com excessivo grau de verticalização, também inibia o desenvolvimento de uma política de capacitação voltada para programas de educação permanente, privilegiando apenas a concepção de treinamentos operacionais.

### **Descrição do projeto inovador**

#### **Objetivos a que se propôs: resultados visados**

- Simplificação das rotinas;
- Diminuição do número de processos em tramitação no DRH;
- Agilização das decisões;
- Nova concepção do trabalho: visão do todo;
- Valorização dos servidores/autonomia para decidir; e
- Nova política de capacitação, voltada para programas de educação permanente.

#### **O que é considerado inovador?**

- Estrutura horizontalizada, por processo;
- Nova concepção de trabalho, acabando com o trabalho fragmentado, possibilitando assim uma visão do todo; e
- Descentralização das ações, através da criação dos gestores na estrutura de Recursos Humanos.

## **Concepção da experiência (se a idéia surgiu de uma pessoa ou de um grupo, dentro ou fora da instituição) e etapas da implementação**

A idéia surgiu da direção do DRH, a partir de pesquisas – referentes as especificidades existentes nas estruturas universitárias, na estrutura da UFSC, na literatura existente na área de Administração Universitária e Administração de Recursos Humanos – realizadas pela direção do DRH.

### **Clientela visada**

Servidores do DRH e demais servidores docentes e técnico-administrativos ativos, aposentados, pensionistas da UFSC.

### **Participação dos quadros técnico-administrativos, da clientela ou de outros possíveis atores envolvidos.**

Servidores e direção do DRH, Pró-Reitor de Assuntos da Comunidade Universitária e Reitor da UFSC.

### **Obstáculos encontrados**

Os principais obstáculos encontrados durante a implementação da inovação foram inegavelmente a resistência às mudanças, o que é comum: o medo do novo; a estrutura física composta por grande número de paredes possibilitava a existência de "grupos internos" dificultando a criação de uma política global de Recurso Humanos.

A inovação foi possível através de discussões e reuniões internas, tendo sido relevante a fundamentação teórica da proposta, com base na literatura referente às novas tendências da Administração Universitária e da Administração de Recursos Humanos.

A implantação gradativa da inovação durante todo o ano de 1999, foi também muito importante.

### **Recursos utilizados**

Recursos financeiros utilizados: mudança de *layout* - R\$ 10.000,00 (dez mil reais).

Recursos humanos: a inovação não contou com assessoria externa, foi desenvolvido no âmbito do próprio Departamento de Recursos Humanos.

Materiais envolvidos: materiais de expediente, de consumo e permanente disponível do departamento

### **Relato da situação atual: mudanças efetivamente ocorridas**

Estrutura Atual do DRH – UFSC



DRH - DEPARTAMENTO RECURSOS HUMANOS CAPRH – COORD. DE APOIO À POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS GAADM – GESTÃO DE APOIO ADMINISTRATIVO GA – GESTÃO DE ATENDIMENTO GCAP – GESTÃO DE CONCURSOS, ADMISSÕES E PLANO CARREIRA GCP – GESTÃO DE CONTRATOS DE PROF. SUBSTITUTO E VISITANTES GM – GESTÃO DE MOVIMENTAÇÃO GCA – GESTÃO DE CADASTRO E ARQUIVO GAPE – GESTÃO DE APOSENTADORIAS, PENSÕES E EXONERAÇÕES GB – GESTÃO DE BENEFÍCIOS GRAE – GESTÃO DE REGISTRO DE FREQUÊNCIA, ACOMPANHAMENTO DE PROCESSOS DISCIPLINARES E EXPEDIÇÃO DE CERTIDÕES E RELATÓRIOS	GI – GESTÃO DE INFORMÁTICA GOCP – GESTÃO DE ORÇAMENTO, CRÍTICA E PAGAMENTO DIVERSOS GCA – GESTÃO DE GRATIFICAÇÕES E ADICIONAIS GCI – GESTÃO DE CONSIGNAÇÕES E INDENIZAÇÕES GPEA – GESTÃO DE PAGAMENTO, PENSÕES E ACOMP. DE EXERCÍCIOS ANTERIORES GPP – GESTÃO DE PAGAMENTO DE PROGRESSÕES GPC – GESTÃO DE PROGRAMAS DE CAPACITAÇÃO GAA – GESTÃO DE AVALIAÇÃO E ACOMPANHAMENTO GAD – GESTÃO DE AFASTAMENTO E DIMENSIONAMENTO GSHST – GESTÃO DE SAÚDE, HIGIENE E SEGURANÇA DO TRABALHO JM – JUNTA MÉDICA
---	--

Os resultados quantitativos e qualitativos concretamente mensurados foram:

- redução do número de aproximadamente 5.000 processos em tramitação no DRH, no ano de 1999, agilização de pagamento de exercícios anteriores;
- melhoria do atendimento aos servidores docentes e técnico-administrativos;
- agilização na tomada de decisão, elevação da qualidade das ações de Recursos Humanos, concepção global das ações de Recursos Humanos por parte dos servidores do DRH;
- maior autonomia para os servidores do DRH realizarem as ações de suas responsabilidades; e
- simplificação de rotinas administrativas e eliminação de níveis hierárquicos.

Com efeito, as atividades de desenvolvimento de Recursos Humanos foram ampliadas contando hoje o DRH com os seguintes programas de desenvolvimento de Recursos Humanos: PREPESUFSC - Programa de Educação, PROGEU - Programa de Gestão Universitária - atualização, especialização e mestrado (em implantação), PRÉ-VESTIBULAR - Programa de Preparação para o Vestibular, PROADI - Programa de Apoio aos Estudos de Idiomas, RH-NEW - Programa de acompanhamento dos servidores da UFSC (Premiado no 2º Concurso de Experiências Inovadoras de Gestão na Administração Pública Federal - 1997), Programa de Preparação para Aposentadoria, Programa de Valorização dos Aposentados e Pensionistas.

A valorização dos servidores é ainda ampliada, com incentivo à participação dos servidores em congressos, seminários e *workshops*, através de critérios transparentes, divulgados a toda comunidade universitária.

## Conclusão

Pode-se afirmar que as mudanças efetivamente ocorridas após a implantação do projeto foram a ampliação da qualidade dos serviços prestados aos servidores docentes e técnico-

administrativos da UFSC, através de uma maior transparência no processo decisório; maior agilidade nas ações de RH; melhoria do atendimento; novo estilo de gerenciamento e decisões; reorganização do trabalho interno; ações de incentivo aos servidores; e melhoria da comunicação interna

Estas mudanças substantivas foram possíveis em virtude da horizontalização da estrutura do DRH, possibilitando aumento da cooperação interna, ampliação de oportunidades para os servidores e estímulo à criatividade na realização do trabalho.