

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA**

CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ACSA

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA - EaD**

FABIULA LIMA

ROMARA HOLANDA LIMA

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/UNIVERSIDADE
FEDERAL: O CASO DO INSTITUTO DE HUMANIDADES E LETRAS -
UNILAB**

Redenção

2015

**UNIVERSIDADE DA INTEGRAÇÃO INTERNACIONAL DA LUSOFONIA
AFRO-BRASILEIRA**

CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - ACSA

**COORDENAÇÃO DO CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO
PÚBLICA - EaD**

FABIULA LIMA

ROMARA HOLANDA LIMA

**GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/UNIVERSIDADE
FEDERAL: O CASO DO INSTITUTO DE HUMANIDADES E LETRAS –
UNILAB**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Especialização
em Gestão Pública da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Especialista.

Orientador: Prof. Dr. Robério
Américo do Carmo Souza

Redenção

2015

Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro- Brasileira
Direção de Sistema Integrado de Bibliotecas da UNILAB (DSIBIUNI)
Biblioteca Setorial Campus Liberdade
Catálogo na fonte
Bibliotecário: Francisco das Chagas M. de Queiroz – CRB-3 / 1170

L696g Lima, Fabiula.

Gestão de pessoas na administração pública/ Universidade Federal: o caso do Instituto de Humanidades e Letras - UNILAB. / Fabiula Lima; Romara Holanda Lima. Redenção, 2014.

50 f.; 30 cm.

Monografia apresentada ao curso de Especialização em Gestão Pública da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-brasileira – UNILAB.

Orientador (a): Prof. Dr. Robério Américo do Carmo Souza.
Inclui Referências.

1. Administração de pessoas. 2. Administração pública. 3. Serviço público administração de pessoal. I. Título.

CDD 354

RESUMO

O presente trabalho foi desenvolvido com a intenção de identificar as expectativas, motivações e dificuldades vivenciadas no dia a dia no Instituto de Humanidades e Letras da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab). Em uma Universidade Pública Federal criada há pouco tempo, localizada no interior do Ceará onde o processo de interiorização vem se expandido, é importante destacar os fatores que influenciam os servidores para que a qualidade do trabalho seja eficiente e eficaz. Para atingir tal objetivo, foi realizado um estudo de caso um levantamento literário sobre os conceitos e teorias da administração pública e gestão de pessoas que serviram de base para elaboração de um questionário referente às dificuldades, motivação e expectativas vivenciadas pela diretora do Instituto. Dessa forma, trata-se de uma pesquisa aplicada de abordagem qualitativa e descritiva. O resultado do trabalho demonstra que os servidores do Instituto de Humanidades e Letras são satisfeitos com relação à chefia, comunicação, compreensão e recebimento de ordens claras. Por outro lado, demonstram insatisfação quanto ao número de servidores no setor, incentivos com capacitação, remuneração e deslocamento, o que deve representar uma fonte de preocupação à administração superior da Instituição. Isto posto, é importante ressaltar que os fatores que levam a motivação como auto-realização, reconhecimento e responsabilidade obtiveram um resultado positivo.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas, Administração Pública, Universidade Federal e Qualidade no serviço público.

FABIULA LIMA
ROMARA HOLANDA LIMA

GESTÃO DE PESSOAS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA/UNIVERSIDADE
FEDERAL: O CASO DO INSTITUTO DE HUMANIDADES E LETRAS –
UNILAB

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de Especialização
em Gestão Pública da Universidade da
Integração Internacional da Lusofonia
Afro-Brasileira como parte dos requisitos
para a obtenção do título de Especialista.

Aprovado em: _____/_____/_____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Robério Américo do Carmo Souza

UNILAB

Prof. Dr. Fernando Afonso Ferreira Junior

UNILAB

Prof. Dr. Ramon Souza Capelle de Andrade

UNILAB

Redenção

2015

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	06
CAPÍTULO I	
1. Expansão das Universidades Federais.....	09
1.1 Administração Pública.....	10
1.1.2 Administração Pública Direta.....	12
1.1.3 Administração Pública Indireta.....	13
2. Interiorização das Universidades Federais.....	14
3. Servidores Técnicos Administrativos em Educação nas Universidades Públicas.....	16
4. Gestão de Pessoas.....	19
5. Formação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab).....	21
5.1 Estrutura Física.....	28
CAPÍTULO II.....	
1. Criação do Instituto de Humanidades e Letras.....	31
2. Entrada dos primeiros servidores técnicos administrativos em educação do IHL.....	32
3. O Instituto de Humanidades e Letras aos olhos das servidoras.....	34
4. Primeiro trimestre letivo dos Cursos Bacharelado em Humanidades e Letras.....	36
5. Estrutura atual do Instituto de Humanidades e Letras.....	37
CONCLUSÃO.....	45
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49

INTRODUÇÃO

A administração pública tem nos princípios constitucionais de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência seu norteador para buscar soluções práticas para exigências e anseios da coletividade. Neste sentido, a gestão de pessoas na área pública tem um papel estratégico, pois visa o alinhamento entre os objetivos estratégicos da organização pública e as políticas de desenvolvimento de pessoas. A literatura sobre gestão de pessoas na área privada é bastante ampla, no entanto aquela específica para a gestão de pessoas na área pública é escassa, de difícil localização.

Dessa forma, este estudo buscou sistematizar a literatura encontrada sobre a gestão de pessoas aplicada à esfera pública, no intuito de contribuir para a fundamentação teórica do sistema de gestão aplicado a Universidade pública, especialmente ao Instituto de Humanidades e Letras.

Esta pesquisa teve como objetivo geral localizar, fichar e analisar bibliografia no que se refere à Gestão de Pessoas na Administração Pública voltado para o caso do Instituto de Humanidades e Letras.

Quanto aos procedimentos metodológicos, primeiramente, foi feito um levantamento bibliográfico acerca do tema administração pública e gestão de pessoas, incluindo a pesquisa sobre a administração nas universidades públicas federais. Este esforço é relevante uma vez que permite fundamentar a administração nas Instituições Federais de Ensino Superior e o referido levantamento serviu de base para o estudo de caso realizado no Instituto de Humanidades e Letras onde, num segundo momento, realizou-se entrevista com a diretora do Instituto supracitado.

Mundialmente as administrações públicas estão sendo pressionadas a atender as demandas do cidadão com eficiência, eficácia e efetividade. Eficiência significa utilização racional dos recursos, eficácia significa a capacidade de atingir resultados e a efetividade significa fazer a coisa que tem que ser feita, isto é, a capacidade de se atingir o objetivo definido.

Para que estes valores sejam incorporados ao dia-a-dia da gestão pública são necessários servidores públicos qualificados com habilidades técnicas, humanas e gerenciais. Contudo, raras administrações públicas conseguem criar estratégias efetivas de qualificação do corpo funcional. Além disso, o servidor público é aquele que encontra maior dificuldade em desenvolver competências profissionais por conta própria na busca da adequação dos seus serviços a novas exigências da sociedade civil.

A sociedade tem diferente expectativa para a gestão pública, atender a essas expectativas requer uma capacidade de mapear e administrar as competências e os conhecimentos organizacionais. Contudo, faz-se necessário perceber as particularidades da gestão de pessoas em uma organização pública, pois esta requer respeito, na sua formulação, desenvolvimento e implantação às exigências da legalidade, do pleno exercício da cidadania e aos princípios de igualdade de acesso e continuidade dos serviços públicos.

No primeiro capítulo foram descritos conceitos da administração e gestão pública no âmbito federal, onde foram discutidos os casos das Instituições de Ensino Superior. Há também uma cronologia da criação da Universidade Federal no Brasil e o começo da interiorização da mesma, focando as dificuldades de implantação e os benefícios à população.

Foi apresentada a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) desde a sua criação até agora, estrutura física, demandas e necessidades, enfatizando os obstáculos enfrentados pelos servidores públicos e os seus anseios com relação às melhorias e condições de trabalho.

No segundo capítulo desenvolveu-se um estudo sobre o Instituto de Humanidades e Letras, da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira, localizado em três Campi, onde dois estão nas Cidades de Redenção e Acarape no Ceará e o terceiro na Cidade de São Francisco do Conde, na Bahia.

Este Instituto oferta os Cursos Bacharelado em Humanidades e Letras- Língua Portuguesa, possuindo atualmente o maior número de discentes e docentes nesta universidade.

O Instituto de Humanidades e Letras possui quatro servidores, dois estão lotados no Campus da Liberdade, um no Campus do Palmares e um no Campus do Malês. Contamos com o apoio de duas funcionárias terceirizadas que se dividem entre os Campi Liberdade e Palmares. O Instituto é composto por direção, coordenações de cursos, servidores e terceirizados.

O interesse em fazer um estudo no Instituto de Humanidades e Letras surgiu não só pela facilidade na coleta de dados, pois é o local onde trabalhamos, mas também para elencarmos expectativas, motivações e dificuldades vivenciadas no dia-a-dia.

Acreditamos que por sermos pioneiros dentro de uma universidade criada há pouco tempo e ter a maior demanda da Instituição gerou uma discussão sobre as necessidades, dificuldades e benefícios do Instituto. A partir disso, surgiu a idéia do tema a ser estudado.

1. Expansão das Universidades Federais

Nos últimos 11 anos o Brasil tem experimentado uma significativa ampliação da rede de universidades federais. Neste período foram criadas 18 Universidades Federais. Uma parte significativa destas universidades, no total de 14, está sediada em cidades do interior do país, possibilitando à população trabalhadora maiores oportunidades de acesso ao ensino superior.

Um dos primeiros passos para a expansão das universidades federais foi o surgimento do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) criado pelo decreto nº 6.096/2007. O REUNI tinha como objetivo principal criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação presencial, por meio do melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais e, ainda, possibilidade de criação de novos campi para o interior do país, de acordo com o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) das universidades.

“De acordo com o decreto nº 6.096/2007, as diretrizes do REUNI são:

I – Redução das taxas de evasão, ocupação de vagas ociosas e aumento de vagas de ingresso, especialmente no período noturno.

II – Ampliação da mobilidade estudantil, com a implantação de regimes curriculares e sistemas de títulos que possibilitem a construção de itinerários formativos, mediante o aproveitamento de créditos e a circulação de estudantes entre instituições, cursos e programas de educação superior.

III – Revisão da estrutura acadêmica, com reorganização dos cursos de graduação e atualização de metodologias de ensino-aprendizagem, buscando a constante elevação da qualidade.

IV – Diversificação das modalidades de graduação, preferencialmente não voltadas à profissionalização precoce e especializada.

V – Ampliação de políticas de inclusão e assistência estudantil.

VI – Articulação da graduação com a pós-graduação e da educação superior com a educação básica.”

1.2 Administração Pública

A administração pública é o instrumento que o Estado dispõe para realizar suas políticas de governo e a modernização e o processo contínuo em que modelos são constantemente implantados na expectativa de que a estrutura governamental possa atender da forma eficiente e eficaz as demandas sociais.

De acordo com BERGUE (2007, p. 17), “o termo pode ser compreendido como sinônimo de administração. Administrar, por sua vez, constituir um processo complexo com diversas definições possíveis. Uma delas. E talvez a mais simples, é: executar de forma contínua e virtuosa o processo administrativo. Neste sentido, administrar é ministrar, governar ou reger negócios particulares ou públicos buscando lucro ou atendendo as necessidades da população”.¹

Portanto Meirelles (2000, p. 78-79), “Administração Pública é a gestão de bens e interesses qualificados da comunidade no âmbito federal, estadual ou municipal, segundo os preceitos do Direito e da Moral, visando ao bem comum. A administração pública, como qualquer organização, gera produtos, esses produtos são bens e serviços postos à disposição da população. Quanto os bens e os interesses são da coletividade, a administração é pública, devendo visar o bem comum em benefício da coletividade. Define administração pública como todo “o aparelho de Estado preordenado a realização de seus serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas”.²

Na administração pública, não há liberdade nem vontade pessoal, enquanto na administração particular é lícito fazer tudo que a lei não proíbe, na Administração Pública só é permitido fazer o que a Lei autoriza. Com a Constituição de 1988 ficou definido quais as atribuições pertinentes a União, ao Estado e aos Municípios bem como os princípios que passaram a reger a Administração Pública.

¹BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2ed.rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

²MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito administrativo brasileiro**. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

A Constituição Federal (CF/88) em seu artigo 37 aborda a Administração Pública:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (...)

Tais princípios administrativos devem nortear a atividade dos administradores públicos e seus servidores, trazendo para o campo pragmático as exigências e anseios da consciência coletiva.

O princípio da legalidade aplica-se normalmente a Administração Pública, de forma rigorosa e especial, norteadando o administrador público a fazer somente o que estiver expressamente autorizado em lei, pois só é permitido realizar o que a lei não proíbe.

O princípio de impessoalidade impõe a prática do ato para o seu fim legal, tendo como objetivo o interesse público. Ele veda a prática de ato administrativo sem interesse público ou conveniência para a Administração.

Pelo princípio da moralidade administrativa, não bastará ao administrador o estrito cumprimento da legalidade no exercício de sua função pública, mas também, respeitar os princípios éticos da razoabilidade e justiça, pois a moralidade constitui a partir da constituição de 1988, pressuposto de validade de todo ato da administração pública.

A publicidade consiste na divulgação oficial de todo ato administrativo, para conhecimento do público e início de seus efeitos externos. Em princípio todo ato administrativo deve ser publicado, porque público é a Administração que o realiza, só se admitindo sigilo nos casos de segurança nacional, investigação pública.

O princípio da eficiência exige que a atividade administrativa seja exercida com presteza, perfeição e rendimento funcional, para obtenção de resultado positivo para o serviço público e atendimento das necessidades da comunidade e de membros.

Tais princípios buscam uma gestão mais transparente e profissional com ações que visam o atendimento das demandas, anseios e necessidades da sociedade. Portanto, independente da administração ser direta ou indireta ela precisa se orientar pelos princípios constitucionais, cumprindo assim a função para que foi criada.

1.1.2 Administração Pública Direta

Dentro da Administração Pública temos duas formas de administrar, a forma direta e indireta, independente da maneira utilizada ela precisa ter como objetivo a transparência nas ações e o bem comum. Para tanto existe os princípios constitucionais para nortear as ações que cada gestor coloca em prática.

De acordo Takeda (2009, p.1), A Administração Pública direta é o conjunto de órgãos públicos ligados diretamente à esfera governamental (União, Estado, Municípios e Distrito Federal), não possui personalidade jurídica própria, onde as despesas são realizadas diretamente por meio do orçamento de cada esfera.³

A União é uma instituição federal autônoma em relação aos Estados e Municípios, cabendo-lhes exercer as atribuições da soberania do Estado brasileiro. A União age em nome próprio ou em nome de toda a federação. Sendo permitida a União, a criação de regiões de desenvolvimento, visando reduzir as desigualdades regionais.

A autonomia dos entes federativos é possível devido à divisão das competências, isto é, cada ente é independente na sua esfera de atuação e competência, não sofrendo interferência um do outro.

Nas palavras de MORAES (2004, apud SOUZA, 2006, p. 2) “a autonomia dos Estados e Municípios e do Distrito Federal configura-se pela tríplice capacidade de auto-organização e normatização própria, autogoverno e auto-administração”.⁴

É por meio de sua lei orgânica que Estados, Municípios e Distrito Federal se organizam, se administram pela eleição do executivo e do legislativo e pelas suas competências administrativas, tributárias e legislativas, as quais lhe foram dadas pelas Constituição Federal, já na administração indireta o Estado permite que terceiros realizem serviços públicos.

³TAKEDA, Tatiana de Oliveira. **Diferenciando a administração direta da indireta**. 2009. Disponível em: <www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=1233>. Acesso em: 08 dez 2014.

1.1.3 Administração Pública Indireta

Segundo TAKEDA, “a administração pública indireta é o conjunto de órgãos públicos vinculados indiretamente a esfera governamental, possui personalidade jurídica própria e as despesas são realizadas através de orçamento próprio.”⁵

De acordo com Di Pietro (2003, p. 62), define a Administração Pública, em sentido subjetivo, como o “conjunto de órgãos e de pessoas jurídicas aos quais a lei atribui o exercício da função administrativa do Estado”.⁶

Nas palavras Di Pietro, “administração pública indireta é aquela em que o Estado (União, Estado, DF e Municípios) outorga a terceiros (entidades autárquicas, fundações, empresas governamentais) e entidade para-estatais (sociedade de economia mista, empresas públicas) a realização de serviço público, observando as normas regulamentares”.⁷

Pode-se dizer então que a administração pública indireta é aquela em que o Estado (União, Estado, DF, Municípios) concede a terceiros (autarquias, fundações, sociedade de economia mista, empresas públicas) a realização de serviços públicos, observando as normas.

⁴ _____. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.

O Decreto-Lei 2000/1967, estabelece em seu artigo 4º - A administração federal compreende:

II – a administração indireta, que compreende as seguintes categorias de entidades, dotadas de personalidade jurídica própria:

- a) autarquias;
- b) empresas públicas;
- c) sociedades de economia mista;
- d) fundações públicas.

Percebe-se que tanto na administração pública direta quanto na indireta a transparência das ações é fundamental, pois ambas estão sujeitas as sanções das leis. Todos os setores dentro da administração possuem papel de grande responsabilidade no desempenho da função, muito mais a área de recurso humanos, que envolve todos os setores da organização, buscando maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos. A gestão de pessoas vem para cumprir as leis, mas também para auxiliar as organizações a desenvolverem um desempenho melhor.

2. Interiorização das Universidades Federais

As primeiras escolas de ensino superior chegaram ao Brasil junto com a família real portuguesa, em 1808. Até o final do século XIX, era privilégio da elite dominante: não havia mais que 10 mil estudantes em 24 escolas.

Foi a partir da Constituição republicana de 1891 que a iniciativa privada entrou em cena e multiplicou a oferta de vagas, a partir de São Paulo, em três décadas, o número de instituições de ensino superior pulou para 133. O processo de interiorização começou nos anos 1950, de forma tímida, e só ganhou maior fôlego na década de 1990, quando o número de universitários brasileiros alcançou a casa de 1,5 milhão. O acesso ao ensino superior vai deixando de ser um sonho para fazer parte do projeto de

⁵TAKEDA, Tatiana de Oliveira. **Diferenciando a administração direta da indireta**. 2009. Disponível em: <www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=1233>. Acesso em: 08dez 2014.

⁶DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

⁷DI PIETRO, Maria Sylvia Zanella. **Direito Administrativo**. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

vida de um número cada vez mais expressivo de jovens brasileiros, que vivem em pequenos municípios da região amazônica e do semi-árido, por exemplo.

Esse novo cenário é resultado da política de interiorização do ensino superior que vem sendo desenvolvida nos últimos anos pelo governo federal. O Ministério da Educação (MEC) investiu em 2012 cerca R\$ 3,5 bilhões na interiorização do ensino superior no Brasil. Ao mesmo tempo, o MEC também vem implantando novas escolas técnicas em municípios do interior. Os estudantes beneficiados com a interiorização das IFEs, mesmo com um perfil socioeconômico próprio das classes de renda baixa, estão construindo uma nova trajetória de vida. Há dados que indicam que grande parte dos estudantes migra, sobretudo, entre regiões do mesmo Estado para cursar o ensino superior em uma universidade federal.

Vale ressaltar que o grau de escolaridade predominante dos pais desses jovens, entretanto, é o ensino médio, e eles pertencem a famílias de classe econômicas D e E. Jovens que estudaram grande parte do ensino médio em escolas públicas. Nos últimos 12 anos o quadro da educação superior melhorou consideravelmente devido o aumento das universidades federais e a construção de vários campi que corroborou com ensino, educação e pesquisa e reduziu a evasão, fazendo também com que a universidade chegue ao interior do país.

A descentralização da educação não é fácil, visto que o crescimento e consolidação de uma instituição pública no interior deverá acompanhar o desenvolvimento local e regional de onde estiver sendo criada, atendendo a demanda e necessidades sociais, fazendo com o que o jovem do interior não precise ir aos grandes centros urbanos para ter acesso ao ensino superior.

O Brasil está interiorizando o ensino e desenvolvimento, nesse sentido, podemos ver que se desenvolve um robusto processo de interiorização do ensino superior, evidenciado pelo aumento no número de *campi*, que passou de 151 em 2013, para 255, em 2014, distribuídos em 235 municípios. Antes de 2003 apenas 114 municípios brasileiros possuíam *campus* universitário. O desenvolvimento e crescimento do número de universidades, campi, cursos, matrículas e investimentos demonstram que o governo conseguiu realizar algo que desejava através dos programas de expansão do conjunto das universidades federais brasileiras, no período de 2003 a 2012 e, em especial, o progresso propiciado pela implantação do Reuni. Após a expansão das universidades federais o grande desafio será garantir a qualidade do ensino, pesquisa e extensão que são consideradas como as funções essenciais das universidades.

As cidades escolhidas para sediar essas novas universidades são, na maioria, pobres e com pouca infra estrutura e isso acarreta problemas como a dificuldade de instalação das universidades, servidores e estudantes. Porém, a nova universidade funciona como estímulo ao desenvolvimento educacional e econômico desses municípios. Podemos citar como exemplo, a UNILAB, que foi instalada no município de Redenção, a 60 KM da

capital do Ceará e que vem passando algumas dificuldades para fixar e incentivar servidores a morar no município supracitado devido a falta de infra estrutura para moradia e lazer. Nesses casos, o que poderia ser feito para incentivar os servidores das universidades e da UNILAB a morar deixar o aconchego do lar e ir morar nessas cidades onde ocorre o processo de interiorização?

Isto posto, mesmo não sendo suficiente, a cidade está melhorando, aos poucos, e já se pode notar novos restaurantes, opções de lazer e moradias mais confortáveis e com preço mais acessível sendo disponibilizadas devido ao crescimento e necessidades da demanda que a UNILAB vem trazendo para a região.

3. Servidores Técnicos Administrativos em Educação nas Universidades Públicas

As Universidades Federais apresentam dois tipos de servidores que são os Docentes e Técnicos Administrativos em Educação, nas quais o primeiro leciona e formam, em sua grande maioria, a administração superior da Universidade, e o segundo trabalha na parte administrativa e no funcionamento da instituição. O papel dos técnicos em educação e dos docentes na universidade pública para que a instituição cumpra suas atividades e assim possa ter um funcionamento pleno disponibilizando todo atendimento burocrático para a comunidade.

Os servidores representam a própria universidade. São as pessoas que compõem a organização, decidem os rumos de suas ações e terminam por ser a imagem da Instituição. No exercício de suas atribuições, escolheram a missão de bem desempenhar o seu papel e dedicam-se ao atendimento ao público nas mais diversas áreas, como ministrar o saber e semear a faculdade do conhecimento.

É constante a preocupação dos gestores das IFEs em relação à produtividade de seus servidores, pois basicamente o que se tem de concreto acerca desta questão é o grande número de queixas, por parte da população, quanto à falta de qualidade e o sucateamento do serviço público de uma maneira geral.

O servidor público é visto como ineficiente e descomprometido com o seu trabalho e organização. Esta visão equivocada incomoda a grande maioria dos servidores que não concordam com este comportamento, mas que ainda não conseguiram consolidar uma mudança do pensamento geral da comunidade.

Segundo Hardy e Fachin (1996), acreditam que para manter a integração administrativa das sub-unidades, a universidade precisa de uma estrutura burocrática, pois, enquanto o lado profissional da universidade pode ser caracterizado por autonomia e por liberdade acadêmica, o apoio administrativo é estruturado numa burocracia hierárquica, tipicamente tradicional.⁹

O setor público enfrenta dificuldades no que se refere a contratação de servidores devido, muitas vezes, à disponibilidade daqueles que fazem concurso de irem para cidades no interior, ou até mesmo com o descontentamento dos mesmos em relação a política de recursos humanos da instituição ou órgão para os quais trabalham.

Há muito se ouve falar que os servidores públicos estão descontentes com a política de recursos humanos e, sobretudo, o quanto estão insatisfeitos com o tratamento específico dado aos funcionários lotados em Instituições Públicas de Ensino Superior.

De acordo com Schuck (1995), “onde destaca que a organização universitária é caracterizada por um clima democrático. Nesse clima, as decisões devem ser tomadas por consenso, com tratamento igualitário entre administradores que dirigem e providenciam os "meios" e os docentes que realizam a sua atividade "fim". Para que as decisões possam ser tomadas por consenso é indispensável que hajam discussões abertas e ampla participação, sem constrangimento de status e poder hierárquico”.¹⁰

O desafio dos gestores está em compreender e modificar as atitudes e o comportamento de seus servidores, visto que, a principal reclamação dos funcionários é a falta de motivação para produzir a mudança de suas ações. Reclamações sobre a falta de condições físicas, materiais e econômicas são constantes e parecem refletir na qualidade do serviço prestado por seus servidores e, conseqüentemente, nas Instituições.

Segundo Chiavenato (2010) “o contexto de gestão de pessoas é formado por pessoas e organizações. As pessoas passam boa parte de suas vidas dentro das organizações. E estas dependem daquelas para poderem funcionar e alcançar sucesso. De um lado, o trabalho toma considerável

⁹HARDY, C. e FACHIN, R. **Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos.** Porto Alegre: UFRGS, 1996.

¹⁰SCHUCK JR, V.F. **A estrutura da universidade em questão, o caso da UFSM.** Santa Maria: UFSM, Tese, 1995. (Doutorado em Educação).

¹¹CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** Editora Elsevier Ltda. – Rio de Janeiro, 2010.

tempo das vidas e dos esforços das pessoas, que dele dependem para subsistência e sucesso pessoal”.¹¹

Na visão de Olivier (2001), “o discurso dos gestores das IFES e dos responsáveis pela área de recursos humanos versa sobre a necessidade da inserção da área no nível estratégico de decisões, mas as ações são por demais tímidas, quer sejam pelas diretrizes emanadas do Governo Federal, quer pela própria postura daqueles que têm o poder de decisão, cujo discurso é inconsistente com a prática, dificultando a implementação de novas técnicas de gestão de RH”.¹²

As universidades públicas têm apresentado um resultado longe do esperado, onde é possível identificar as necessidades de:

- Maior investimento na capacitação de gestores e técnicos administrativos;
- Mudança do perfil dos gestores de departamentos e centros acadêmicos, mais voltados à valorização do técnico administrativo;
- Criação de gratificação vinculada à qualificação e ao desempenho do técnico administrativo;
- Reformulação geral dos planos de carreira, com a extinção de cargos ou criação de novos de natureza mais genéricos, possibilitando mais flexibilidade e mobilidade à gestão universitária de RH.

O plano de cargos e carreiras das universidades federais não evolui desde 1987. Ora, torna-se desnecessário afirmar que em mais de 15 anos o mercado de trabalho, as profissões, os usuários se transformaram completamente, sem falar da evolução tecnológica. O quantitativo de servidores não tem acompanhado o crescimento dos cursos e alunos das universidades já há muito tempo, e isso é um problema de todo o sistema universitário público brasileiro.

A remuneração recebida pelos docentes e servidores das universidades públicas encontra-se extremamente defasada em relação ao mercado, o que é do conhecimento geral. Em termos de benefícios, as universidades se limitam ao imposto por lei. É difícil falar e pensar em estratégias de recursos humanos e gestão de pessoas dentro de uma instituição que se encontra cerceada por tantas regras. Há benefícios não financeiros como incentivo aos estudos, licenças diversas e apoio a eventos e congressos, mas tudo isso

¹²OLIVIER, M. **Planejamento Estratégico e Gestão de Recursos Humanos: Casos e Descasos nas Universidades Federais**. Anais do XXV ENANPAD, SC, 2001.

vem sofrendo restrições crescentes, em virtude de dificuldades orçamentárias e financeiras.

De acordo com Chiavenato (2010), “As pessoas devem ser visualizadas como parceiras das organizações. Como tais, elas são fornecedoras de conhecimentos, habilidades, competências e, sobretudo, o mais importante aporte para as organizações: a inteligência que proporciona decisões racionais e que imprime significado e rumo aos objetivos globais.”¹³

O servidor público em geral tem uma missão repleta de desafios e também de esperança na construção de novos padrões de ética, eficiência e excelência no atendimento à sociedade principalmente se tratando de Universidades novas.

4. Gestão de Pessoas

Historicamente, a gestão de pessoas surgiu em função da demanda de atividades para cumprimento das leis trabalhistas e para adotar medidas de controle, principalmente disciplinares.

Ao se referir à gestão de pessoas no setor público, Bergue (2007, p. 18) define como “esforços orientado para o suprimento, a manutenção e o desenvolvimento de pessoas nas organizações públicas, em conformidade com os ditames constitucionais e legais, observadas as necessidades e condições do ambiente em que inserem”.¹⁴

A gestão de pessoas não pode ser vista isoladamente das demais áreas que envolvem a administração pública, ela necessita de planejamento para desenvolver não apenas a parte burocrática que lhe cabe, mas também para articular mecanismo de desenvolvimento, capacitação dos servidores, propiciando melhorias na qualidade de trabalho e no atendimento a população.

A gestão de pessoas envolve várias ações previamente planejadas das necessidades entre a organização e as pessoas. O objetivo do sistema de gestão de pessoas é auxiliar as organizações a desenvolver competências diferenciadas e conquistar consistentemente um desempenho melhor, o crescimento e desenvolvimento da organização e das pessoas que nela trabalham.

Para Claro (apud LACOMBE, 2004), no dicionário de administração, o vocábulo gestão é definido como o conjunto de esforços que têm por objetivo: planejar; organizar; dirigir; ou liderar; coordenar e controlar as atividades de um grupo de indivíduos que se associam para atingir um resultado comum.¹⁵

Quando esse conjunto de esforços está direcionado a pessoas, temos o conceito de gestão de pessoas. O desempenho de uma organização depende das pessoas que a compõem, da forma como elas estão organizadas, estimuladas, capacitadas, além do ambiente onde trabalham. É sabido que a gestão deve estar orientada para resultados, com mecanismo que levem aos objetivos traçados.

Quando se fala de gestão de pessoas não se quer reportar apenas à área de recursos humanos, mas à gestão de pessoas que envolvem todos os setores da organização, a qual objetiva maior eficácia e eficiência na prestação dos serviços públicos, pois em municípios de menor porte são visíveis os déficits de formação e de atuação especializada na área do conhecimento.

Dutra apresenta um conceito contemporâneo “gestão de pessoas: consiste na capacidade de mobilizar os colaboradores para o alcance dos objetivos organizacionais”. Isso é possível quando os gestores possuem conhecimento da função que exercem, em aspectos como avaliação, progressão, capacitação”.¹⁶

¹³CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Editora Elsevier Ltda. – Rio de Janeiro, 2010.

¹⁴BERGUE, Sandro Trescastro. **Gestão de Pessoas em Organizações Públicas**. 2. ed. rev. e atual. Caxias do Sul: Educs, 2007.

Segundo Ribeiro, a “gestão de pessoas é uma área ou departamento da organização que se ocupa com um conjunto de atividades relacionadas às pessoas. Não há organização sem pessoas”.¹⁷

A expressão gestão de pessoas coloca em evidência, em ação e em foco, as pessoas, significa que elas deixaram de ser apenas recurso produtivo para ser valorizadas quanto à vontade, ao saber, a intuição, a criatividade e a subjetividade.

Já para Gil, “gestão de pessoas é um ramo especializado da Ciência Administrativa que contempla todas as ações empreendidas por um organização, com o objetivo de integrar o colaborador no contexto da organização e o aumento de sua produtividade”.¹⁸

Quando se fala em gestão de pessoas acaba-se comparando as formas de gerir no serviço público com aquela do serviço privado. O procedimento de administrar pessoas em um órgão público ou privado é praticamente o mesmo, o que muda é a função social, a cultura organizacional, a legislação específica do ramo de atividade, as normas internas, as regras e as tradições.

5. Formação da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab).

Ao mesmo tempo que ocorreu o período da interiorização e reestruturação, ocorreu a fase da integração regional e internacional com a criação de quatro universidades, dentre elas, Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab), cujo objetivo é a aproximação entre os países falantes da língua portuguesa em outros continentes, como África e Ásia. Esta fase, somada ao segundo momento, por meio do

¹⁵ _____. **Direito administrativo brasileiro**. 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.

¹⁶ DUTRA, Ademar. **Curso de Especialização em Administração Pública**. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

¹⁷ RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

Reuni, trouxe um expressivo crescimento não somente das universidades federais, mas também de campus no interior do país.

A Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (Unilab) nasce baseada nos princípios de cooperação solidária. Em parceria com outros países, principalmente africanos, a Unilab desenvolve formas de crescimento econômico, político e social entre os estudantes, formando cidadãos capazes de multiplicar o aprendizado. São milhares de pessoas envolvidas entre estudantes, técnicos, docentes e colaboradores.

Compromissada com a interculturalidade, a cidadania e a democracia nas sociedades, a Unilab fundamenta suas ações no intercâmbio acadêmico e solidário com **Angola, Cabo Verde, Guiné-Bissau, Moçambique, Portugal, São Tomé e Príncipe e Timor-Leste**. Seus cursos e ações têm foco preferencial em áreas estratégicas de interesse do Brasil e dos demais países parceiros, reunindo estudantes e professores brasileiros e estrangeiros e contribuindo para que o conhecimento produzido no contexto da integração acadêmica seja capaz de se transformar em políticas públicas de superação das desigualdades. Por isso, a Unilab representa um avanço na política brasileira de cooperação e de internacionalização do Ensino Superior, refletindo o engajamento do Brasil com a proposta da comunidade internacional.

Uma oportunidade de aproximar o interior do nordeste brasileiro a uma educação avançada. Em outubro 2008, criou-se a Comissão de Implantação da Unilab (instituída pela secretária de educação superior) que, ao longo de dois anos fez levantamentos e estudos a respeito de temas e problemas comuns ao Brasil e países parceiros nessa integração. Levantou atividades para o planejamento institucional, preparou a organização da estrutura acadêmica e curricular e a administração de pessoal, patrimônio, orçamento e finanças, etc. Durante esse período foram realizadas incansáveis reuniões, debates e parcerias importantes, tanto no Brasil como no exterior, pelos membros da comissão.

Além disso, foram analisadas propostas e diretrizes elaboradas por entidades vinculadas ao desenvolvimento da educação superior no mundo. Foram privilegiados temas propícios ao intercâmbio de conhecimentos na perspectiva da cooperação solidária, além de sua aderência às demandas nacionais, relevância e impacto em políticas de desenvolvimento econômico e social. Após a nomeação do Reitor Pro Tempore Paulo Speller, os trabalhos da comissão foram encerrados.

Em 20 de julho de 2010, o Presidente da República sancionou a Lei nº 12.289 que dispõe sobre a criação da Universidade e instituindo a Unilab como Universidade Pública Federal.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

¹⁸GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

Art. 1º-Fica criada a Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira - UNILAB, com natureza jurídica de autarquia, vinculada ao Ministério da Educação, com sede e foro na cidade de Redenção, Estado do Ceará.

Art. 2º A Unilab terá como objetivo ministrar ensino superior, desenvolver pesquisas nas diversas áreas de conhecimento e promover a extensão universitária, tendo como missão institucional específica formar recursos humanos para contribuir com a integração entre o Brasil e os demais países membros da Comunidade dos Países de Língua Portuguesa - CPLP, especialmente os países africanos, bem como promover o desenvolvimento regional e o intercâmbio cultural, científico e educacional.

§ 1º A Unilab caracterizará sua atuação pela cooperação internacional, pelo intercâmbio acadêmico e solidário com países membros da CPLP, especialmente os países africanos, pela composição de corpo docente e discente proveniente do Brasil e de outros países, bem como pelo estabelecimento e execução de convênios temporários ou permanentes com outras instituições da CPLP.

§ 2º Os cursos da Unilab serão ministrados preferencialmente em áreas de interesse mútuo do Brasil e dos demais países membros da CPLP, especialmente dos países africanos, com ênfase em temas envolvendo formação de professores, desenvolvimento agrário, gestão, saúde pública e demais áreas consideradas estratégicas.

Art. 3º A estrutura organizacional e a forma de funcionamento da Unilab, observado o princípio constitucional da indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, serão definidas nos termos desta Lei, do seu estatuto e das demais normas pertinentes.

Art. 4º O patrimônio da Unilab será constituído pelos bens e direitos que ela venha a adquirir e por aqueles que venham a ser doados pela União, Estados e Municípios e por outras entidades públicas e particulares.

§ 1º Só será admitida doação à Unilab de bens livres e desembaraçados de qualquer ônus.

§ 2º Os bens e direitos da Unilab serão utilizados ou aplicados exclusivamente para a consecução de seus objetivos, não podendo ser alienados, exceto nos casos e nas condições permitidos em lei.

Art. 5º Fica o Poder Executivo autorizado a transferir para a Unilab bens móveis e imóveis necessários ao seu funcionamento, integrantes do patrimônio da União, bem como a transpor, remanejar, transferir total ou parcialmente, dotações orçamentárias aprovadas na lei orçamentária de 2010 e em créditos adicionais da Universidade Federal do Ceará - UFCE, mantida a estrutura programática, expressa por categoria de programação, conforme definida no § 1º do art. 5º da Lei nº 12.017, de 12 de agosto de 2009, inclusive os títulos, descritores, metas e objetivos, assim como o respectivo

detalhamento por esfera orçamentária, grupos de natureza de despesa, fontes de recursos, modalidades de aplicação e identificadores de uso e de resultado primário.

Parágrafo único. A transposição, transferência ou remanejamento não poderá resultar em alteração de valores das programações aprovadas na lei orçamentária de 2010 ou em créditos adicionais, podendo haver, excepcionalmente, ajuste na classificação funcional.

Art. 6º Os recursos financeiros da Unilab serão provenientes de:

I - dotações consignadas no orçamento da União;

II - auxílios e subvenções que lhe venham a ser concedidos por quaisquer entidades públicas ou particulares;

III - remuneração por serviços prestados a entidades públicas ou particulares;

IV - convênios, acordos e contratos celebrados com entidades ou organismos nacionais ou internacionais; e

V - outras receitas eventuais.

Parágrafo único. A implantação da Unilab fica sujeita à existência de dotação específica no orçamento da União.

Art. 7º Ficam criados, no âmbito do Poder Executivo Federal, os seguintes cargos, para compor a estrutura regimental da Unilab:

I - os cargos de Reitor e de Vice-Reitor;

II - 150 (cento e cinquenta) cargos efetivos de professor da Carreira de Magistério Superior;

III - 69 (sessenta e nove) cargos efetivos técnico-administrativos de nível superior, conforme o Anexo desta Lei; e

IV - 139 (cento e trinta e nove) cargos efetivos técnico-administrativos de nível médio, conforme Anexo desta Lei.

§ 1º Aplicam-se aos cargos a que se referem os incisos II a IV as disposições do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos, de que tratam as Leis nºs 7.596, de 10 de abril de 1987, 11.784, de 22 de setembro de 2008, bem como o Regime Jurídico instituído pela Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990.

§ 2º Aplicam-se aos cargos efetivos de professor da Carreira de Magistério Superior as disposições da Lei nº 11.344, de 8 de setembro de 2006.

§ 3º Aplicam-se aos cargos efetivos do Plano de Carreiras e Cargos dos Técnicos Administrativos em Educação - PCCTAE as Leis nºs 10.302, de 31 de outubro de 2001, e 11.091, de 12 de janeiro de 2005.

Art. 8º O ingresso nos cargos do Quadro de Pessoal efetivo da Unilab dar-se-á por meio de concurso público de provas ou de provas e títulos.

Art. 9º Ficam criados, no âmbito do Poder Executivo Federal, 37 (trinta e sete) Cargos de Direção - CD e 130 (cento e trinta) Funções Gratificadas - FG, necessários para compor a estrutura regimental da Unilab, sendo:

I - 1 (um) CD-1, 1 (um) CD-2, 15 (quinze) CD-3 e 20 (vinte) CD-4; e

II - 40 (quarenta) FG-1, 30 (trinta) FG-2, 30 (trinta) FG-3 e 30 (trinta) FG-4.

Art. 10. O provimento dos cargos efetivos e em comissão criados por esta Lei fica condicionado à comprovação da existência de prévia dotação orçamentária suficiente para atender às projeções de despesa de pessoal a aos acréscimos dela decorrentes, conforme disposto no § 1º do art. 169 da Constituição Federal.

Art. 11. A administração superior da Unilab será exercida pelo Reitor e pelo Conselho Universitário, no âmbito de suas respectivas competências, a serem definidas no estatuto e no regimento interno.

§ 1º A presidência do Conselho Universitário será exercida pelo Reitor da Unilab.

§ 2º O Vice-Reitor, nomeado de acordo com a legislação pertinente, substituirá o Reitor em suas ausências ou impedimentos legais.

§ 3º O estatuto da Unilab disporá sobre a composição e as competências do Conselho Universitário, de acordo com a legislação pertinente.

Art. 12. Os cargos de Reitor e de Vice-Reitor serão providos pro tempore por ato do Ministro de Estado da Educação até que a Unilab seja implantada na forma de seu estatuto.

Art. 13. Com a finalidade de cumprir sua missão institucional específica de formar recursos humanos aptos a contribuir para a integração dos países membros da CPLP, especialmente os países africanos, para o desenvolvimento regional e para o intercâmbio cultural, científico e educacional com os países envolvidos, observar-se-á o seguinte:

I - o quadro de professores da Unilab será formado mediante seleção aberta aos diversos países envolvidos, e o processo seletivo versará sobre temas e abordagens que garantam concorrência em igualdade de condições entre todos os candidatos de forma a estimular a diversidade do corpo docente;

II - a Unilab poderá contratar professores visitantes com reconhecida produção acadêmica afeta à temática da integração com os países membros da CPLP, especialmente os países africanos, observadas as disposições da Lei nº 8.745, de 9 de dezembro de 1993;

III - os processos de seleção de docentes serão conduzidos por banca com composição internacional, representativa dos países membros da CPLP;

IV - a seleção dos alunos será aberta a candidatos dos diversos países envolvidos, e o processo seletivo versará sobre temas e abordagens que garantam concorrência em igualdade de condições entre todos os candidatos;

V - os processos de seleção de alunos serão conduzidos por banca com composição internacional, representativa dos países membros da CPLP.

Art. 14. A Unilab encaminhará ao Ministério da Educação proposta de estatuto para aprovação pelas instâncias competentes, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias contado da data de provimento dos cargos de Reitor e Vice-Reitor pro tempore.

Art. 15. Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

CARGOS DE NÍVEL INTERMEDIÁRIO (NI)	QUANTIDADE
Assistente em Administração	100
Técnico em Contabilidade	4
Técnico de Laboratório/Área	30
Técnico de Tecnologia da Informação	2
Técnico em Segurança do Trabalho	1
Tradutor e Intérprete de Linguagens de Sinais	2

TOTAL	139
-------	-----

De acordo com o artigo nº 07 da lei de criação, para compor a estrutura regimental da Unilab, foram criados no âmbito do Poder executivo Federal os cargos de Reitor e Vice Reitor, 150 cargos de professores efetivos da Carreira de Magistério Superior e além destes, os seguintes cargos descritos nos anexos da lei que estão especificados no quadro abaixo:

Figura 1 – Cargos de nível intermediário e a quantidade.

Figura 2 – Cargos de nível superior e a quantidade.

CARGOS DE NÍVEL SUPERIOR (NS)	QUANTIDADE
Administrador	9
Analista de Tecnologia da Informação	4
Arquiteto e Urbanista	2
Arquivista	2
Assistente Social	2

Auditor	1
Bibliotecário – Documentalista	4
Biólogo	2
Biomédico	2
Contador	4
Economista	2
Engenheiro/Área	4
Engenheiro de Segurança do Trabalho	1
Jornalista	4
Médico/Área	2
Nutricionista/Habilitação	2
Pedagogo/Área	2
Psicólogo/Área	2
Relações Públicas	3
Secretário Executivo	9
Técnico em Assuntos Educacionais	2
Tradutor e Intérprete	4
TOTAL	69

A universidade abriu as portas no dia 25 de maio de 2011, ampliando as possibilidades de acesso ao conhecimento para estudantes do Brasil e do mundo. As atividades iniciaram no Campus da Liberdade, no município de Redenção (CE), berço da abolição da escravidão no Brasil, em 1883. A universidade nasceu com o objetivo de integrar países que têm a língua portuguesa como idioma oficial, sempre articulada com outras instituições de diversas regiões. A data para início das atividades da Unilab foi inserida em um contexto devidamente pensado: 25 de maio é o Dia da África, data alusiva à fundação da Organização da Unidade Africana (OUA). Além disso, 2011 consagrou-se como o Ano Internacional dos Afro descendentes, pela Resolução da Assembléia Geral das Nações Unidas de 18 de dezembro de 2009.

5.1 Estrutura Física

A Unilab hoje tem funcionamento contínuo em três Campus, o prédio inicial que é o Campus da Liberdade localizado em Redenção, Campus dos Palmares em Acarape e Campus dos Malês em São Francisco do Conde, Bahia.

O **Campus da Liberdade** foi inaugurado no dia 25 de maio de 2011, data que marcou o início das atividades letivas. O local é atualmente a sede administrativa da Unilab, além de abrigar o Restaurante Universitário, o auditório e o Bloco Didático, composto por 10 salas de aula, um anfiteatro e a horta da universidade. Além disso, está em construção a Praça de Convivência e Esportes do Campus da Liberdade. O local tem uma área total de 3.500 m² e vai abrigar uma academia de 250m², vestiários e um salão de jogos, além de um anfiteatro para aulas e apresentações ao ar livre e uma parte externa composta de equipamentos para a prática de exercícios e chuveiros.

O **Campus dos Palmares**, distante 4 km do Campus da Liberdade, possui um Bloco Didático, com 12 salas de aula, uma biblioteca, 11 gabinetes de professores e um refeitório. As atividades letivas foram iniciadas no dia 4 de janeiro de 2013 para os cursos de Enfermagem, Engenharia de Energias e Ciências da Natureza e Matemática. O local abriga também o setor do almoxarifado da Universidade. Atualmente, estão acontecendo as obras de expansão do Campus dos Palmares, com a construção de dois novos blocos didáticos. Cada um deles terá 12 salas de aula, 15 laboratórios, 2 salas para técnicos em laboratório, 1 anexo da biblioteca, refeitório, além de área administrativa.

No **Campus São Francisco do Conde** as atividades acadêmicas iniciaram em 16 de fevereiro de 2013, com a aula inaugural dos cursos de Graduação e Pós-Graduação a distância. O campus abriga o Pólo de Apoio Presencial da EAD. A Unilab em São Francisco do Conde já oferece cursos presenciais de Graduação, como os cursos de Bacharelado em Humanidades e o Curso de Letras-Língua Portuguesa, ainda em implantação de cursos de Pós-Graduação, assim como outras ações de Pesquisa e Extensão.

A estrutura do campus universitário tem dois pavimentos contendo 10 salas de aula, laboratório de informática, auditório com 132 lugares, rampa de acessibilidade ao pavimento superior, enfermaria, refeitório, cantina, biblioteca com o acervo de três mil títulos, banheiros (inclusive para deficientes), quadra poliesportiva coberta e área administrativa. As ações da Unilab em território baiano são realizadas por meio de convênios de cooperação com as universidades federais da Bahia (UFBA) e do Recôncavo Baiano (UFRB).

O **Campus das Auroras** é um grande empreendimento da Unilab construção está localizado entre os municípios de Redenção e Acarape, em um terreno doado pelo Governo do Estado.

O espaço, que se tornará a sede administrativa definitiva da Universidade, possui 132 hectares e terá capacidade para atender cinco mil estudantes, 800 funcionários e 400 professores em suas diversas atividades. Os estudos para a elaboração do projeto arquitetônico do Campus das Auroras começaram no final de 2009, com a colaboração de professores da UFC para o planejamento da arquitetura e infra estrutura da área.

A construção será feita em duas etapas. O primeiro prédio a ser construído durante a primeira etapa da obra será o da Unidade Acadêmica. A edificação terá 16.000m² e vai

comportar 40 salas de aula (32 com capacidade para 42 alunos e 8 salas para 80 alunos), 33 laboratórios, 120 gabinetes de professor, 10 salas de coordenação de cursos e duas secretarias. A primeira etapa compreende ainda a construção das vias de acesso, infraestrutura geral (redes de água, esgoto e eletricidade), blocos didáticos, residências para estudantes e professores visitantes, restaurante universitário e biblioteca. Em julho de 2013, 60% das obras estavam concluídas.

Na segunda etapa, o projeto prevê a construção de outras unidades didáticas e de residências, outro restaurante universitário, laboratórios, bloco administrativo, reitoria e teatro. Para este Campus, a universidade prevê ainda mais projetos de expansão, que estão em estudo.

A atuação da Unilab desenvolve-se em áreas de conhecimento na perspectiva de contribuir com a realidade da região, em busca de promover avanços, permitindo que o acesso à educação seja além da formação em Graduação e Pós-Graduação. Professores e estudantes realizam projetos e pesquisas junto às comunidades do Maciço, através de programas de Extensão e Ações Comunitárias. Dessa forma, o Maciço de Baturité torna-se um campo aberto para a realização de trabalhos e estudos que promovam a busca de soluções para problemas concretos da realidade, buscando a melhoria das necessidades locais.

A Unilab adotou como princípios para a formação em nível superior: o desenvolvimento da ciência e da tecnologia, com caráter humano e social; articulação de ensino-pesquisa-extensão; reconhecimento e respeito à diversidade étnico-racial, religiosa, cultural e de gênero; inclusão social com qualidade acadêmica; interdisciplinaridade; articulação teórico prática; e reconhecimento das diferenças como meio de cooperar e integrar. Esses princípios que abrangem toda a proposta da universidade, no âmbito da CPLP, têm um reflexo mais direto na realidade do Maciço, por estar fazendo parte do convívio diário, inseridos na cultura e nos hábitos da população.

Sendo assim, há um resultado construtivo da inserção da universidade na região, proporcionando desenvolvimento de caráter econômico, social e científico. Com o objetivo de valorizar a população da região, oferecendo oportunidade de crescimento na perspectiva acadêmica e profissional. A região com déficit em educação superior e carente de políticas públicas está tendo oportunidade de sediar debates com assuntos de interesse da população, por intermédio da universidade, assim como ter indivíduos capacitados e profissionalizados que futuramente contribuam com o crescimento do Maciço.

Para a então prefeita, Francisca Bezerra (Cimar),

“É perceptível que a presença da Unilab proporciona desenvolvimento educacional, econômico, social e cultural na região, principalmente em Redenção - e a perspectiva é que cresça ainda mais. É de suma importância sua presença aqui, uma vez que dar oportunidade aos jovens que moram no Maciço ter um curso superior sem precisar morar na capital, onde muitos não teriam condições financeiras de se manter”

A instituição pretende formar estudantes com conhecimentos científicos, além de buscar ser um local de difusão das culturas dos países parceiros, respeitando e valorizando as diversidades culturais por meio de práticas e vivências sociais, culturais, esportivas e artísticas. A Unilab também é um espaço para o reconhecimento das diferenças entre povos e culturas, ampliando visões a partir das experiências de discentes e docentes.

A UNILAB possui atualmente 334 servidores entre técnicos administrativos e docentes que desempenham diversas funções para que a instituição alcance seus objetivos relacionados ao ensino, pesquisa e extensão.

O servidor técnico administrativo tem a oportunidade de participar das decisões inerentes as melhorias da universidade pois muitos ocupam cargo de chefia ou de direção e é importante para o crescimento da instituição.

Capítulo II

Instituto de Humanidades e Letras

1. Criação do Instituto de Humanidades e Letras

No dia onze de novembro de 2011, durante a 10ª Sessão Ordinária do Conselho Superior da Universidade da Integração Internacional da Lusofonia Afro-Brasileira (UNILAB) houve a apreciação e votação dos processos que dispuseram sobre a criação do Curso Bacharelado em Humanidade e do Curso de Letras.

O Curso Bacharelado em Humanidades foi proposto para ter uma duração de dois anos, iniciar ofertando trezentas e vinte vagas, sendo esse número dividido em duas entradas de cento e sessenta vagas por ano e com carga horária de mil e seiscentas e

oitenta horas, com duração de oito trimestres. O curso seria em período integral, mas na prática funcionará no período noturno. A proposta foi aprovada por unanimidade por todo o conselho superior da UNILAB.

Na apresentação da proposta, o Curso de Letras já era visto como um desejo antigo da universidade, principalmente pelo fato da Unilab que é de Integração com as comunidades que têm o português como língua oficial, como no caso do Timor Leste e ainda os países que o têm como segunda língua. O curso seria em caráter presencial, com aulas noturnas, seriam ofertadas oitenta vagas com a carga horária de três mil e cem horas, distribuídos em dezoito trimestres, no mínimo com duas entradas anuais. Isto posto, a proposta também foi aprovada pelo conselho superior da universidade.

Nesta mesma sessão também foram apresentadas as vagas disponibilizadas para concurso público visando os cargos na carreira de magistério superior, onde a Área de Humanidades e Letras, como era chamado à época, foi contemplada com duas vagas para Língua Inglesa, duas vagas para Linguística, duas vagas para Língua Portuguesa, três vagas para Teoria da Literatura e Literatura em Língua Portuguesa, duas vagas para Filosofia, quatro vagas para Antropologia, três vagas para Sociologia, duas vagas para História da Arte e cinco vagas para História.

Dessa forma, ficou decidido como iria iniciar a Área de Humanidades e Letras, que ofertaria os cursos supracitados e inicialmente teve como coordenador de área, o Professor Doutor Manoel de Souza e Silva.

2. Entrada dos primeiros servidores técnicos administrativos em educação do IHL

Após várias solicitações ao Reitorado de técnicos administrativos para compor a equipe da Coordenação de Área de Humanidades e Letras, na época, visto que a Coordenação era composta somente pela, Prof. Dra. Monalisa Valente Ferreira, e contava com um apoio de uma secretária executiva que cuidava dos trâmites de outros cursos também, tomaram posse, na manhã do dia oito de agosto de 2012, 13 novos servidores, sendo seis docentes e sete técnicos administrativos. O evento aconteceu no auditório da Unilab, contou com a presença do reitor Paulo Speller, de pró-reitores, professores e técnicos administrativos. Em um dia tão especial não poderia faltar a presença dos nossos pais, para prestigiar nossa conquista.

Segundo Romara Holanda Lima,

“Quero agradecer aos meus pais e ao meu irmão pelo apoio. Foi um processo de seleção com base em muito estudo. Espero que eu possa ter um bom crescimento profissional”

Segundo Fabiula Lima,

“Estava contente em dividir esse momento com a irmã. “A gente sempre estudou juntas. Eu achei maravilhoso saber que a minha irmã também vai trabalhar aqui porque vai ser mais uma pessoa para ajudar. É muito bom crescer junto com a família”.

A escolha das duas servidoras foi aleatória, visto que no mesmo dia que assumiram o cargo, outras duas servidoras também chegavam para atender a demanda da universidade. Após a solenidade de posse, a coordenadora do setor de gestão de pessoas anunciou as quatro novas servidoras que duas teriam que trabalhar a noite, devido os cursos que iriam iniciar nesse turno e que chegassem a uma conclusão de quem trabalharia, ou caso contrário teria que fazer sorteio. Nesse momento, de maneira justa, todas decidiram pelo sorteio.

As servidoras Fabiula Lima e Romara Holanda Lima foram sorteadas para trabalhar nesse turno, que no primeiro instante veio como um desafio a mais por ser o único setor e servidores que trabalhariam no período noturno. Houve a coincidência das mesmas serem irmãs e assim fazer companhia uma a outra nessa nova etapa da vida.

Segundo Romara Holanda Lima,

“De início fiquei assustada como o método do sorteio, entretanto fazer parte de uma Universidade Pública Federal era mais importante do que qualquer empecilho”.

O método para definir quem ficaria no turno noturno foi tirar par ou ímpar para saber qual das duas primeiras iria para a Coordenação de Humanidades e Letras, a primeira a ser definida foi Fabiula Lima a segunda foi Romara Holanda Lima.

Segundo Fabiula Lima,

“Foi um momento difícil de escolha e desafiador, tendo em vista que estudava a noite e cursava o quarto semestre do Curso de Farmácia. A escolha pela Unilab e em trabalhar no IHL foi a realização de um antigo sonho e muito esforço para fazer parte do serviço público”.

A Coordenadora da Área de Humanidades e Letras, como o IHL era chamado à época, Prof. Dra. Monalisa Valente Ferreira, que fez a recepção e apresentou os espaços físicos da Unilab às novas servidoras. Por falta de espaço, a equipe que era de três pessoas, passaram a dividir uma sala com a coordenadora e chefe, onde existia apenas dois

computadores, três cadeiras e duas mesas. A Coordenadora de Área de Humanidades e Letras também acumulava as Coordenações do Curso de Bacharelado em Humanidades e o Curso de Letras – Língua Portuguesa.

A Unilab passava por um momento de greve dos servidores técnicos administrativos quando as novas técnicas do instituto assumiram, nesse instante a coordenadora falou que ficaria a critério delas participar ou não desse momento de luta, mas elas preferiram ficar indo trabalhar para aprender os procedimentos, visto que era algo novo.

De acordo com Romara Holanda Lima,

“Trabalhava no ramo de construção, era proprietária de um depósito de construção, fui criada nesse meio, meus pais possuíam comércio e eu sempre ajudei, embora já tivesse trabalhado com vendas, sabia que a partir daquele momento tudo seria novo principalmente por saber que trabalharia em uma Universidade, trabalhar no administrativo era desafiador”.

Fabiula Lima ainda relata que trabalhava na área da saúde e não tinha noção de todos os procedimentos de uma universidade, embora já conhecesse trâmites administrativos como memorandos e atas.

Houve dificuldades relacionados ao transporte para o trabalho, pois no horário que precisavam retornar para casa, não havia mais transporte público e foi necessário comprar um carro para que as mesmas pudessem se deslocar, uma vez que a universidade não arcaria com o traslado e nem daria ajuda de custo visto que para se ter auxílio transporte, é preciso comprovação por meio de apresentação das passagens.

As servidoras tiveram que cobrir, com o próprio salário, a despesa de combustível e manutenção do carro para conseguir trabalhar e fazer o deslocamento até redenção. Foi pensada a possibilidade de morar na própria cidade onde está instalada a Unilab, mas depois de ver a falta de estrutura, aluguéis com preços altos e o peso de ficar longe da família, logo se descartou essa alternativa.

Não foi motivador ter que gastar do próprio vencimento para trabalhar, visto que é um direito do trabalhador a garantia do deslocamento para a execução do trabalho. Estar sozinhas durante o período noturno, onde não se tem nenhum apoio de outros setores, onde não é possível resolver ou encaminhar solicitações de curso, alunos ou docentes foi um momento difícil e se tornava um pouco angustiante em pensar no retorno para casa, visto uma estrada sem muita estrutura.

Mesmo em meio a tantas dificuldades, aos poucos as servidoras foram aprendendo os procedimentos que se renova todos os dias, descobrindo as afinidades e sempre procurando aprimorar o conhecimento, aprendendo as primeiras tarefas com a elaboração de memorandos e atas sempre com o olhar atento da Prof. Dra. Monalisa Valente Ferreira.

3. O Instituto de Humanidades e Letras aos olhos das servidoras

Segundo a técnica Fabiula Lima,

“Iniciar os trabalhos no Instituto de Humanidades e Letras não foi fácil, enfrentamos muitos desafios e obstáculos desde o primeiro momento, pois entramos mesmo na época em que se realizava uma greve de servidores e ainda tínhamos a responsabilidade de estar ajudando a Prof. Dra. Monalisa a tocar pra frente o Instituto. Mesmo assim, com todas as dificuldades que passamos e as que ainda existem e acredito que não deixaram de existir, o que nos motiva é a garra, compromisso e respeito da nossa chefia com nosso trabalho. Aprendemos muitos trâmites e a ser curiosas por incentivo da mesma.

O Instituto necessita de mais servidores, para que possamos continuar o trabalho com a eficiência, eficácia e qualidade. A falta desses, implica no esgotamento e estresse pra quem trabalha com espaço físico reduzido, falta de estrutura na sala que comporta quatro pessoas, na qual antes, contávamos cinco, pois um dos servidores passou em outro concurso e deixou a Unilab. Além disso, as conseqüências para a grande demanda e pouca mão de obra são atraso nos trâmites, desmotivação e falta de qualidade.

Hoje, sou a chefe da seção administrativa e conto com a ajuda de duas pessoas que foram contratadas para “dar uma aliviada na nossa demanda”. O problema é que mesmo que a nossa chefia tenha solicitado o maior número de acesso aos que elas puderem para encaminhar demandas, ainda não é o suficiente visto que estamos no maior Instituto da Unilab e com o maior número de docentes e discentes da universidade e que nem todas as responsabilidades são cabíveis as mesmas. O Instituto vem crescendo abundantemente, mas o número de servidores ainda é incompatível com tal progresso.

Um dos problemas que encontramos é a falta de apoio no turno noturno por parte de outros setores que não funcionam durante esse período. Os únicos a funcionar são praticamente a coordenação e a biblioteca. Ficamos de mão atadas, pois além de não podermos dar continuidade aos processos, quando chegamos temos que correr para resolver muitas coisas, visto que os setores encerram às dezessete horas. Além disso, ainda tem a demanda de discentes e docentes que temos que atender.

Somos também o primeiro Instituto a ofertar cursos no Campus do Malês, que fica em São Francisco do Conde, na Bahia. Recentemente, contamos com a ajuda de um colega, servidor que assumiu a pouco tempo e que ainda está aprendendo a rotina da universidade, bem como dos trabalhos das coordenações.

O trabalho com professores e alunos, em alguns casos, se torna cansativo e estressante devido a falta de compreensão, vícios de alguns que vêm de

outras instituições federais e não entendem que o projeto Unilab é inovador e diferenciado. Ainda assim, temos aqueles que compensam toda esse fardo negativo com respeito, companheirismo e reconhecimento ao nosso trabalho.

O Instituto de Humanidades e Letras, apesar de ter sido um dos últimos a ser criado, vêm sendo o pioneiro em muitos quesitos dentro da Unilab. A parceria, responsabilidade e compreensão, são as peças fundamentais para o processo de crescimento que vivemos. E para crescermos e trabalhar motivadas, precisamos de apoio de toda Universidade.

Espero que pelo menos uma boa quantidade desses novos servidores que estão por vir, seja destinada para o Instituto de Humanidades e Letras e que esses venham com vontade de aprender, trabalhar e dar continuidade conosco a esse grande sonho e projeto que significa o Instituto, visto que temos muito o que expandir e concretizar.”

Segundo Romara Holanda Lima,

“Tudo iniciou com muita dificuldade, afinal estávamos entrando em uma Universidade que ainda está em adaptação, e que continua em construção, novos prédios, salas e *Campi*. No começo sabíamos que teríamos pouca estrutura, pouco material, pouco apoio e pouco pessoal principalmente no turno noturno, mas tinha e tenho a certeza que aos poucos tudo vai se encaixando e foi assim que veio acontecendo, tudo começou em dividir o mesmo computador com a própria chefe dias depois passei a dividir o mesmo computador com Fabiula, com passar dos dias, semanas e meses tudo foi se ajeitando.

Depois de quase dois anos o IHL recebeu mais um técnico administrativo que de início ficaria responsável em ajudar os Coordenadores de Curso, alguns meses depois chegaram duas auxiliares administrativas, tudo melhorou bastante, logo depois ficamos sabendo que o técnico responsável em auxiliar os cursos iria sair por ter sido aprovado em outro concurso, tivemos que nos organizar, afinal seria tudo nossa responsabilidade, referente a questão de atendimento a discentes, docentes em procedimentos administrativos tanto para o Instituto como para as Coordenações dos Cursos de Bacharelado em Humanidades e Letras – Língua Portuguesa, logo depois veio a notícia que Fabiula estava grávida, foi quando tudo voltou a ficar um pouco conturbado, dias depois, no mês de julho Fabiula entrou de licença, tivemos que nos dividir, eu e Leiliane, para poder suprir as necessidades e demandas do Instituto, visto que a outra auxiliar administrativa fica em atendimento e da suporte no *Campus* dos Palmares, e que agora não seria mais somente o Instituto de Humanidades e Letras em Redenção e sim, também, em São Francisco do Conde, *Campus* dos Malês. Atualmente o IHL pode contar com dez Coordenadores de Cursos, oito no *Campus* da Liberdade/Palmares e dois no *Campus* dos Malês. Recentemente tomaram posse um secretário e um técnico administrativo no *Campus* dos Malês, o que nos ajuda muito, pois já

se encontra em funcionamento quatro turmas de Bacharelado em Humanidades e uma de Letras – Língua Portuguesa. Meu relacionamento é ótimo com todos os docentes lotados no IHL com os Coordenadores dos Cursos e principalmente com a Diretora, fui agraciada em poder trabalhar com a Professora Doutora Monalisa Valente Ferreira.

4.Primeiro trimestre letivo dos Cursos Bacharelado em Humanidades e Letras

Em agosto de 2012, quando se iniciou as primeiras aulas dos cursos, o Bacharelado em Humanidades estava com quatro turmas e o Curso de Letras com uma turma, a Área de Humanidades e Letras tinham a frente como coordenadora, a Prof. Dra. Monalisa Valente Ferreira e duas servidoras.

Os primeiros dias de aula foram dificultosos, pois muitos alunos, cerca de duzentos, não tinham noção do que era uma universidades e docentes que também eram novos na Unilab, procuravam a coordenação para tirar dúvidas, mesmo com o apoio da coordenadora, Prof. Dra. Monalisa, não conseguíamos resolver, visto que precisávamos do apoio dos outros setores, não conseguíamos deliberar tudo sozinhas.

Após os primeiros dias de aula, a coordenadora solicitou apoio da reitoria aos cursos noturnos visto que é árduo e complexo iniciar um turno sem o suporte aos docentes, técnicos e discentes.

No dia 22 de março de 2013, o Conselho Superior aprova o Estatuto da Unilab, o documento é uma espécie de constituição, a lei máxima da universidade, que define a missão, estrutura e toda a dinâmica de funcionamento geral da instituição. O texto agora vai ser encaminhado ao Ministério da Educação, que é responsável em homologar o Estatuto.

Para o reitor Paulo Speller, a aprovação do Estatuto foi um passo importante no processo de consolidação da Unilab. “Nós optamos por uma discussão mais prolongada, que começou ainda em 2010. Preferimos vivenciar o começo das atividades letivas e os desafios comuns a qualquer instituição em início de funcionamento para, a partir dessas experiências, elaborarmos um estatuto mais adequado à realidade”, disse o reitor. Em um ano e meio, o documento vai passar pela primeira revisão, como prevê o texto aprovado.

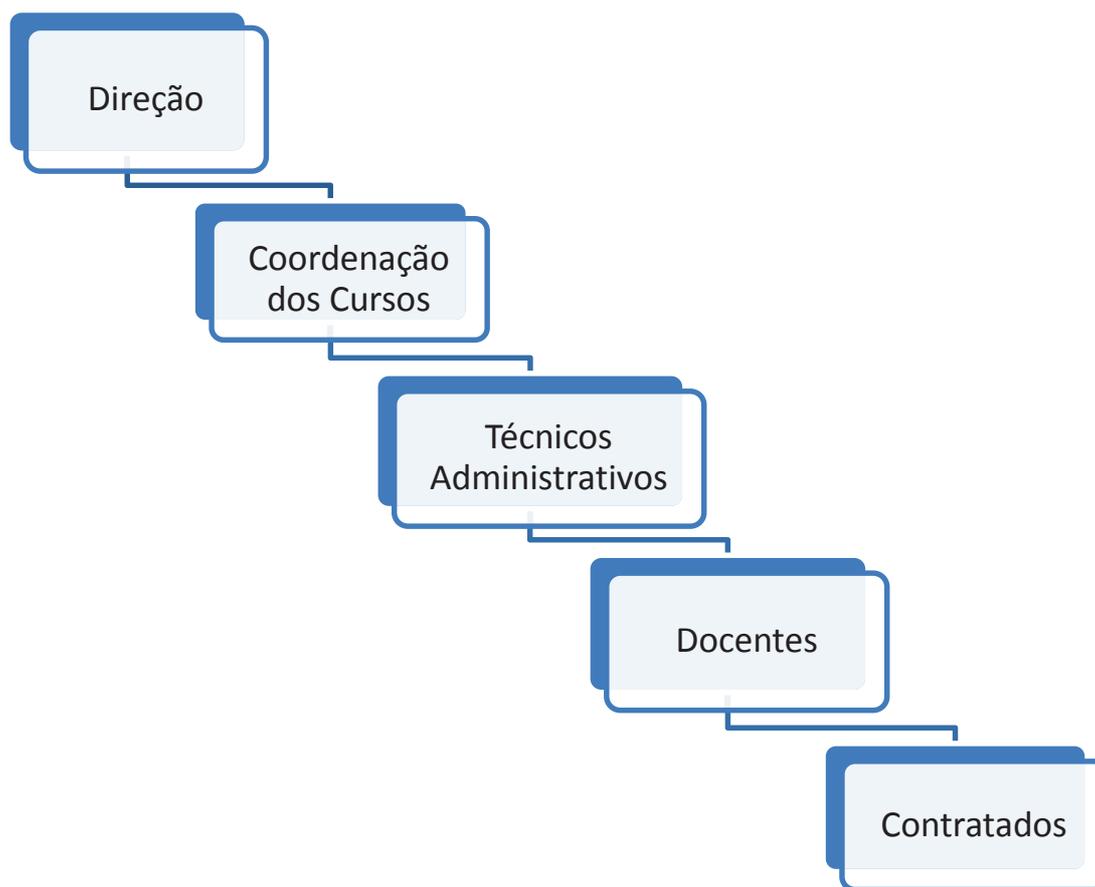
Após a aprovação do estatuto iniciou a implementação do que prevê o mesmo, entre as mudanças consolidadas com a aprovação do documento está a alteração de status das Áreas de Estudo, em que os cursos estão vinculados, que agora se tornam Institutos. No dia 12 de agosto de 2013, a então reitora Profa. Dra. Nilma Lino Gomes, nomeia a Profa. Dra. Monalisa Valente Ferreira, como Diretora do Instituto de Humanidades e Letras, conquista bastante comemorada, uma nova fase se inicia.

5. Estrutura atual do Instituto de Humanidades e Letras

Atualmente, já como Instituto de Humanidades e Letras devido a criação do Estatuto, possui uma Direção, oito coordenadores de curso, sessenta e nove docentes, quatro servidores técnicos administrativos e duas funcionárias contratadas divididos entre o Campus da Liberdade na cidade de Redenção, Campus dos Palmares na cidade de Acarape e Campus dos Malês localizado na cidade de São Francisco do Conde, Bahia.

O organograma abaixo demonstra a estrutura atual do referido Instituto, para melhor visualização.

Figura 3 – Organograma do Instituto de Humanidades e Letras – IHL

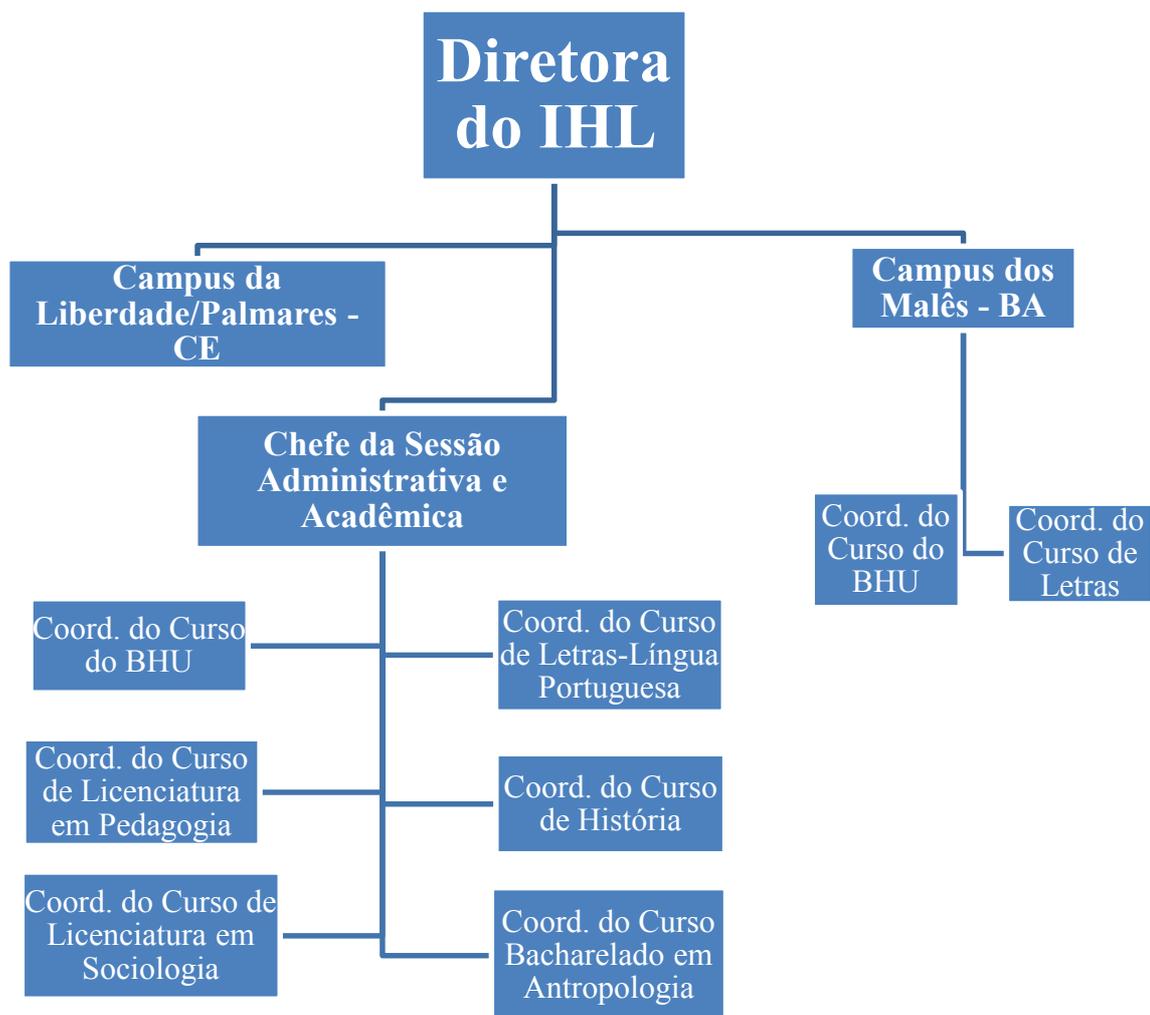


Fonte: Elaborada pelas autoras.

O Instituto é o mais novo e o maior de toda universidade e possui o desafio de ser o primeiro a ter cursos duplicados com demanda em um campus avançado longe da sede da universidade, com a gestão de apenas uma Direção, se dividindo entre dois campi, entretanto cada curso possui seus coordenadores.

O organograma abaixo demonstra a estrutura atual do referido Instituto e as Coordenações de Cursos vinculadas, para melhor visualização.

Figura 4 – Organograma do Instituto de Humanidades e Letras – IHL.



Fonte: Elaborada pelas autoras.

A UNILAB tem uma realidade multicampia que se destaca de outras instituições de Ensino Superior por ter Campus Avançado em outro estado, o que torna maior o desafio do Instituto de Humanidades e Letras, visto que foi o primeiro Instituto a oferecer cursos nesse campus localizado na Bahia. A distância geográfica da sede da Unilab, que fica no Ceará, uma vez que o reitorado e a direção do Instituto deve ser na sede e os deslocamentos requerem organização de ambas unidades para que nenhuma delas fique sem a devida assistência.

As dinâmicas processuais e administrativas concentram-se no Ceará e as atividades no Campus avançado da Bahia ainda estão em fase de implementação. Tendo em vista que o estatuto da Unilab prevê apenas uma direção de Instituto por Campus e com a

demanda acadêmica e administrativa já crescente na sede e demandas específicas do Campus do Malês, há o apoio de dois coordenadores que atuam na Bahia.

De acordo com a Diretoria de Registro de Controle Acadêmico – DRCA, setor que tem o controle dos alunos ativos, atualmente o Instituto de Humanidades possui mais de novecentos alunos ativos entre os Cursos de Letras e Bacharelado em Humanidades, que se dividem entre os dois Campi.

Figura 5 – Total de alunos ativos no Curso de Bacharelado em Humanidades.

TOTAL DE ALUNOS ATIVOS DE BHU	
ANGOLA	10
BRASIL	505
CABO VERDE	11
GUINÉ-BISSAU	141
MOÇAMBIQUE	1
SÃO TOMÉ E PRÍNCIPE	6
TIMOR LESTE	0
TOTAL	674

Fonte: Fonte: DRCA - Unilab, 2014.

Figura 6 – Total de alunos ativos no Curso de Letras – Língua Portuguesa

TOTAL DE ESTUDEDE DE LETRAS ATIVOS

ANGOLA	2
BRASIL	127
CABO VERDE	4
GUINÉ-BISSAU	37
MOÇAMBIQUE	1
SÃO TOMÉ E PRINCIPE	3
TIMOR LESTE	0
TOTAL	174

Fonte: DRCA - Unilab, 2014.

As atividades acadêmicas ou reuniões específicas com a necessidade da presença de docentes, técnicos, discentes e a gestão dos dois campi, também são desafiadoras devido a questão técnica e de espaço. A direção acredita que no futuro com a sistematização dos processos por meio da rede de sistema integrado e com a ajuda de tecnologias de informação que permitam contatos com qualidade entre os Campi, as dificuldades poderão diminuir.

Segundo a Diretora do Instituto, Profª. Dra. Monalisa Valente: “A Unilab além de ser nova, por si só, devido a sua feição de Universidade Internacional, já presentifica uma gama de desafios diários e de médio e longo prazo. O papel de uma universidade é de desafios, de superação de dificuldades e de criação de novos desafios. Isso a torna dinâmica, sem cristalizações que dão margem a pensamentos únicos, com o intuito de gerar conhecimento e troca de saberes. Nesse sentido, tentamos fazer o possível nesse momento inicial para poder articular as necessidades específicas de cada região às distâncias espaciais”.

O Curso Bacharelado em Humanidades formará a primeira turma ainda este ano de 2014 e logo começará as terminalidades iniciadas no Ceará e terá mais quatro coordenadores de cursos nomeados e não há espaço para os mesmos. As coordenações que já existem, compartilham de salas tanto no Campus do Ceará quanto no da Bahia e o espaço para atendimento ao público e trabalhos de rotina do Instituto é mínimo. Entretanto, como a Universidade é nova, com prédios em construção, sabe-se que o

problema é temporário e com a mudança futura para o Campus dos Palmares essas questões poderão ser minimizadas.

A equipe do Instituto de Humanidades e letras ainda não atingiu o número ideal de técnicos para atendimento das demandas crescentes, pela quantidade de discentes e docentes, bem como de pessoal técnico, evidencia-se um descompasso.

O Conselho de Unidade Acadêmica possui quatorze membros que em breve atingirá vinte e um sem contar com os membros representantes da pós- graduação quando o programa tiver instalado. Dessa forma, a organização do Conselho requer secretaria específica para abertura de processos e organização de convocações e logística de espaços com a presença de vídeo conferência com os conselheiros do Campus do Malês. A expectativa do Instituto é que com o concurso público realizado e as convocações e posses sendo realizadas, essa deficiência de pessoal possa ser suprida.

De acordo com a Profa. Dra. Monalisa Valente:

“As principais limitações/restrições encontradas no IHL é a questão de pessoal técnico para atender ao volume de demandas de um Instituto do porte de Humanidades e Letras e também da gestão à distância do Campus dos Malês”.

O que se tem hoje, em número de servidores, para atender a demanda do Instituto é inviável, somos poucos e necessitamos de mais pessoal para atender ao público com qualidade. Cada servidor representa parte primordial no bom funcionamento da organização, necessitando de motivação e valorização.

Devem ser chamados aprovados em concursos já realizados para que possamos amenizar esse volume de demandas. Todavia, é insuficiente, a universidade necessita abrir novos Concursos públicos para que esse montante seja suprido nos Campi e em diferentes estados onde há sede da Unilab.

Ações de treinamentos devem ser implantadas para proporcionar aos servidores envolvidos qualidade e competência técnica para melhor executarem suas tarefas, enfatizando o desempenho individual e coletivo, visando melhoras no desenvolvimento humano, funcional e institucional.

Há uma grande distância entre o que tem-se no setor de recursos humanos e o que precisa-se ter, a grande necessidade de integração, conversa entre setores. A importância da capacitação profissional para a vida das pessoas está atrelada a possibilidade de melhorar o acesso às oportunidades de trabalho, que também têm as suas características modificadas periodicamente. O servidor, se bem capacitado, poderá ser verdadeiro agente de desenvolvimento, superando práticas meramente burocráticas.

De acordo com **Newton Yasuo Furucho**, Secretário Municipal de Administração:

“Não se constrói uma democracia e um país organizado, que atenda as necessidades e anseios da população de forma digna, sem o servidor público competente, bem remunerado, tratado com respeito e dignidade e ao mesmo tempo comprometido com sua missão de servir bem ao público indistintamente.

O servidor público tem um papel decisivo na Gestão Pública, pois sua missão é a de servir o interesse coletivo, demonstrando comportamento inquestionável, mantendo sigilo e ética. Em todos os órgãos públicos há sempre a relevante participação dos servidores públicos, confirmando a importância de seus trabalhos para a sociedade”.

Ultimamente a estratégia adotada pela Universidade é de contratação de terceirizados. Entretanto, pela condição peculiar de trabalho temporário e por contrato, bem como de acessos a procedimentos, as permissões são limitadas e às vezes não atendem a necessidades específicas do trabalho de uma Instituição Pública.

No Instituto, foram solicitadas permissões possíveis para as contratadas e houve a distribuição de atividades entre as coordenações para que o fluxo possa ser dinamizado. Além disso, a criação de procedimentos internos, com prazos para docentes e discentes, regimentos internos e normas orientadoras, bem como a aplicação de resoluções aprovadas em Consuni podem ser consideradas estratégias para lidar com essa questão temporária.

O trabalho em equipe do Instituto é cooperativo para a consolidação do mesmo, visto que são exaradas portarias com comissões para docentes e técnicos na construção de propostas acadêmicas, de pesquisa e extensionistas, salientando como as maiores dificuldades as de ordem de infra estrutura e de pessoal.

O IHL possui necessidades, além das questões levantadas quanto a pessoal técnico, espaço e melhoria na sistematização e tecnologia para dar conta das necessidades de Campi em Estados diferentes, de um programa de Pós-Graduação.

O Instituto já ofereceu uma especialização presencial em História e Culturas Indígena, Afro-Brasileira e Africana. Agora, aguarda o resultado da Capes referente às duas propostas de mestrado do IHL: uma com foco internacional, alinhada com as diretrizes, que é o Mestrado em Humanidades, e outra com foco de interiorização, pensando nas questões de ensino do Maciço de Baturité, que é o Mestrado em Letras.

De acordo com a Profa. Dra. Monalisa Valente:

“O IHL possuirá a primeira turma de graduação presencial de toda a Unilab formando-se em dezembro do corrente ano. Podemos afirmar que, mesmo sendo o último instituto a ser criado, e com inúmeros desafios, temos tido, com a colaboração de todos, a primazia com qualidade em muitos quesitos, seja no PET Humanidades e Letras, seja com ações do Pibid, seja na apresentação de duas propostas de mestrado, seja no espírito colaborativo”.

O IHL também possui uma grande motivação quanto a expansão de seus cursos em 2019, com a proposta de abertura das Relações Internacionais, Ciências Políticas, Filosofia, Literaturas Afro-Brasileiras, Políticas Linguísticas, seja em graduação ou pós graduação.

Atender ao pedido do Instituto de Humanidades e Letras quanto ao quantitativo de pessoal e de sistematização e simplificação dos processos para que, diante de uma direção única para atender Campi em Estados diferentes seria algo que a gestão superior poderia fazer para atender a demanda do referido Instituto.

CONCLUSÃO

A Administração Pública visa atender o interesse público e às necessidades sociais, utilizando para isso da estrutura administrativa, de forma direta ou indireta, na Administração Pública, administrar não significa apenas prestar e executar serviços, mas

sim dirigir e governar buscando o bem comum, a satisfação do coletivo, para tanto é preciso que toda a estrutura administrativa esteja em sintonia. Mundialmente as administrações públicas precisam atender as demandas com eficiência (utilização racional dos recursos), eficácia (capacidade de atingir resultados) e efetividade (observando a ética cívica). Para que estes valores sejam introduzidos na gestão pública são necessários agentes públicos qualificados com competências técnicas, humanas e gerenciais, o que percebemos que ainda se tem muito a melhorar.

O Instituto de Humanidades e Letras foi o último Instituto a ser aprovado no Conselho Universitário – CONSUNI, da Unilab, portanto o mais novo dentre os demais, possui um envergadura de grandes institutos de universidades renomadas, o IHL é o pioneiro com o maior número de docentes e discentes. Seus cursos estão em pleno funcionamento em dois campi, é o que tem maior número de projetos aprovados.

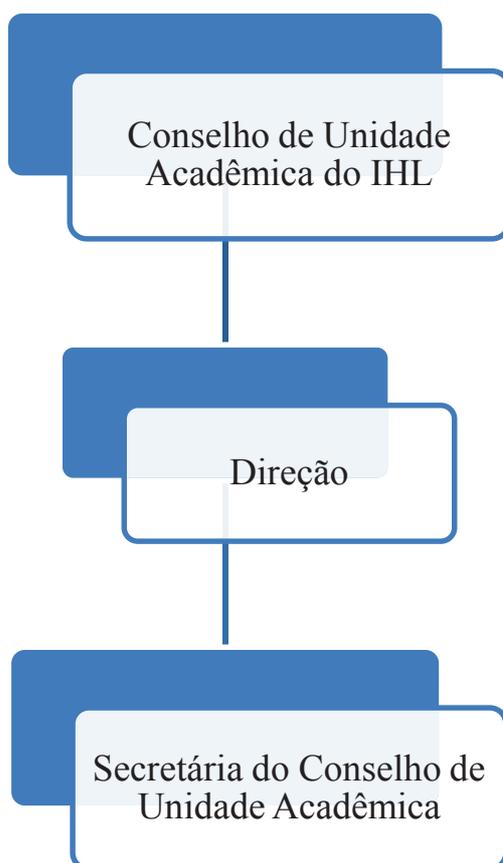
O primeiro a elaborar a eleição para Direção do IHL, Coordenadores dos Cursos de Letras-Língua Portuguesa e Bacharelado em Humanidades e representante docente, técnico administrativo e discente para o Conselho de Unidade Acadêmica, foi o primeiro a possuir um Conselho. O Instituto faz parceria com docentes de outras Universidades para que aconteça troca de conhecimento (palestras, mesa-redonda, eventos, oficinas e outros), entre os alunos, foi o pioneiro a implementar, em fase de teste, o programa SIGAA, onde o aluno tem contato com seu professor, acesso ao histórico, declaração de vínculo, efetivação de matrícula e outros documentos que necessita .

O Curso de Letras-Língua Portuguesa todo mês organiza o “Café com Letras”, evento que traz sempre um palestrante de outras universidades para abordar temas afins com os alunos de Letras e outros cursos, o Curso de Bacharelado em Humanidades é o curso com maior número de entrada de alunos brasileiros, bem como de estrangeiros, possui quatro terminalidades que são: Pedagogia, História, Sociologia e Antropologia, foi o primeiro curso a ter formatura recentemente da primeira turma.

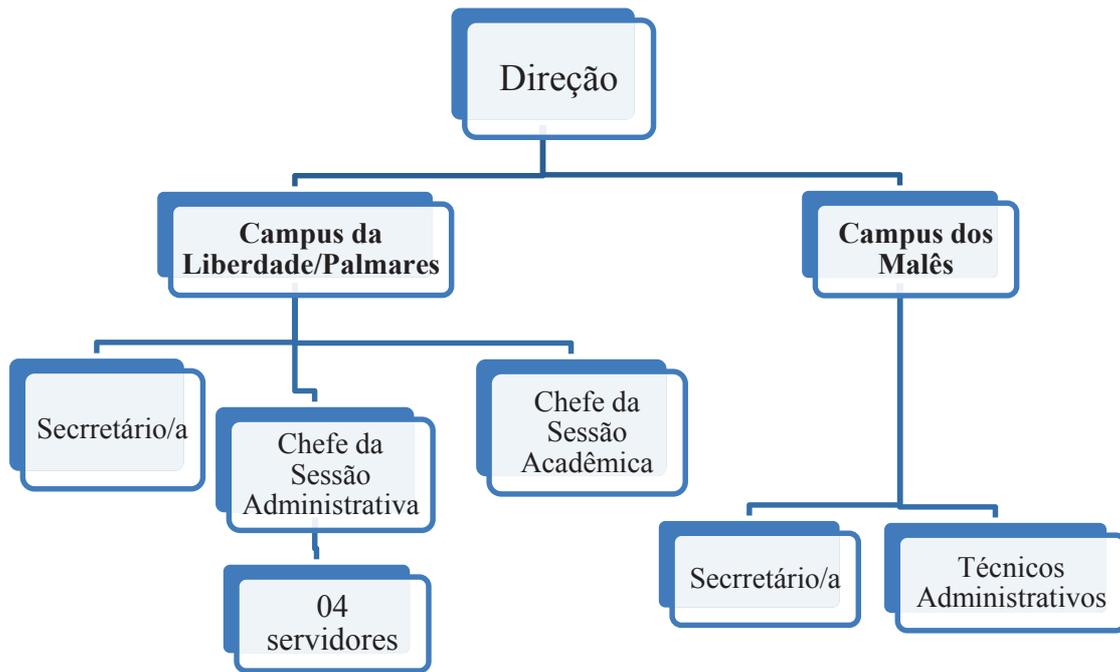
Por meio de organograma e quadro gráfico, pode-se concluir como funciona o Instituto de Humanidades e Letras, as Coordenações de Cursos e o quantitativo de entrada de discentes. O Instituto possui demandas administrativas e acadêmicas crescentes, a gestão procura trabalhar com prazos, visando a tramitação dos documentos de modo que não seja recorrente os atrasos, visto que a Direção se divide em dois Estados.

Com o aumento do número de demandas e poucos servidores, os trabalhos se acumulam, mesmo com a chegada de contratados, os mesmo não possuem todas as permissões que um técnico administrativo. É preciso criar mecanismos para que outros setores possam se adequar ao percurso/translado da Diretora do IHL entre dois campi, a fim de agilizar e melhorar a tramitação de processos e documentos. Ressaltando que com a criação do Instituto muitas demandas que eram de outros setores agora passam a ser do IHL.

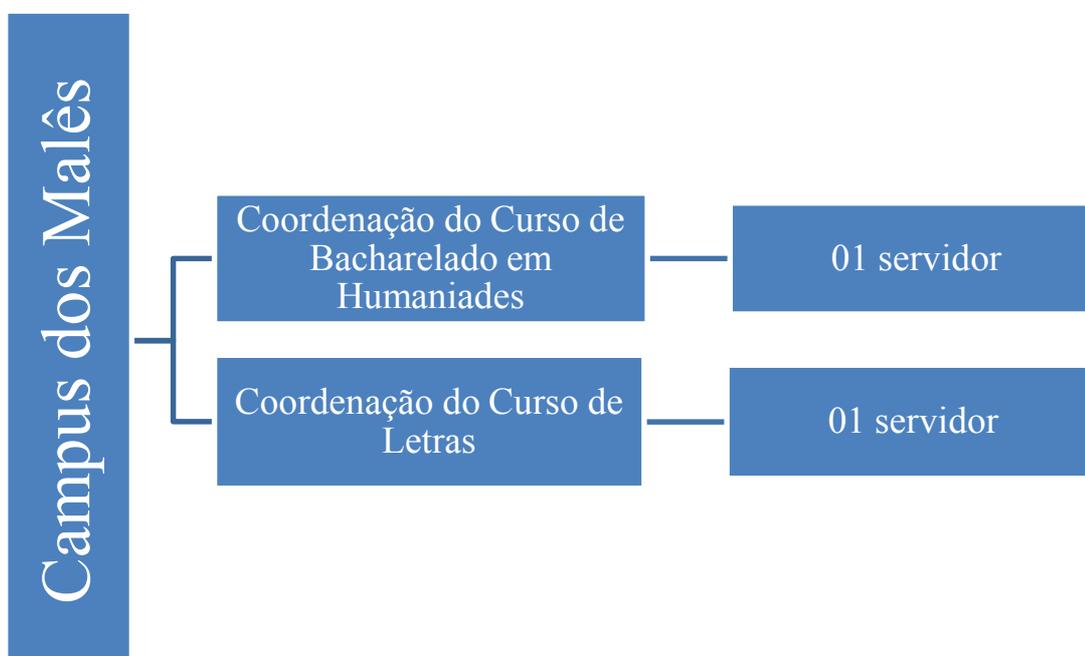
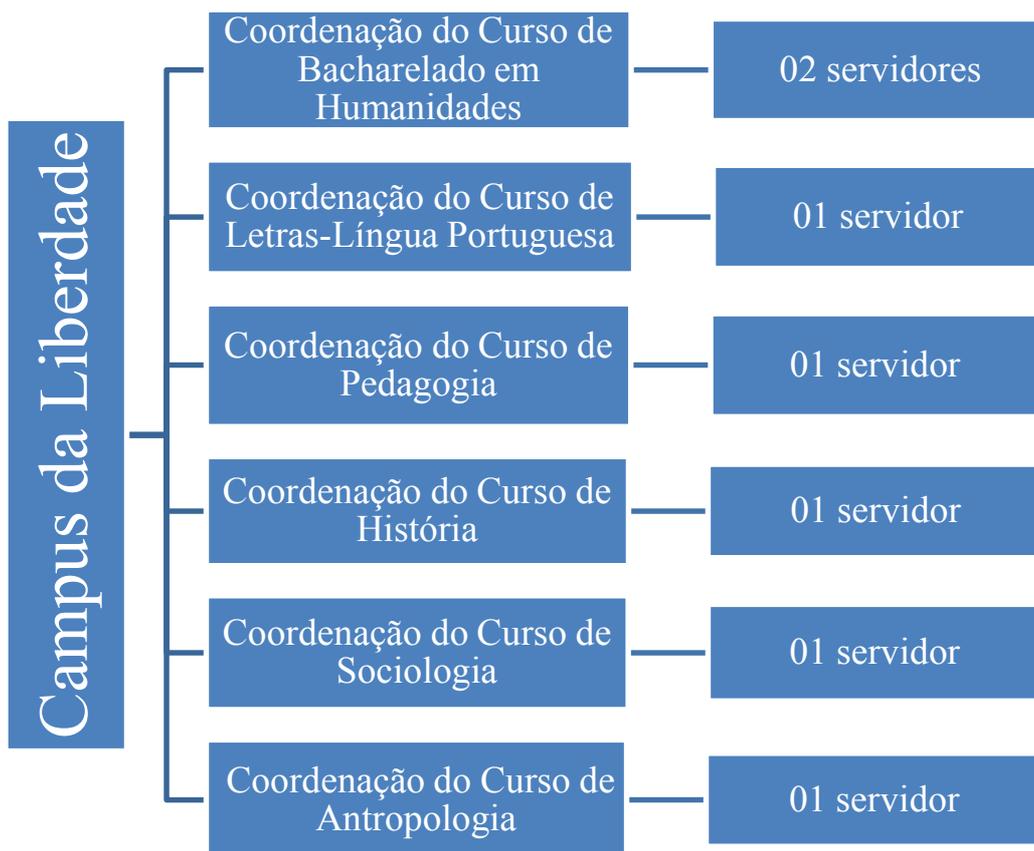
A proposta de um modelo ideal de gestão, de imediato seria designar um servidor para se responsabilizar sobre demandas do Conselho de Unidade Acadêmica do IHL como elaboração da pauta, convocação, reserva do espaço, organização dos documentos a serem passados na reunião, atas e outros. O organograma abaixo exemplifica como seria para o Conselho.



No organograma abaixo, a sugestão dos servidores para o Instituto de Humanidades e Letras para o setor administrativo para os dois campi:



No organograma abaixo, sugerimos o quantitativo de servidores para atender a demanda das Coordenações dos Cursos para os dois Campi:



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, EURICO ANDRADE. Direito administrativo brasileiro. 29. ed. Atualizada. São Paulo: Malheiros, 2004.

BERGUE, SANDRO TRESCASTRO. Gestão de Pessoas em Organizações Públicas. 2ed.rev. e atual. Caxias do Sul, RS: Educs, 2007.

CHIAVENATO, IDALBERTO. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Editora Elsevier Ltda. – Rio de Janeiro, 2010.

DI PIETRO, MARIA SYLVIA ZANELLA. Direito Administrativo. São Paulo: Jurídico Atlas, 2003.

DUTRA, ADEMAR. Curso de Especialização em Administração Pública. Gestão de pessoas na área pública. 2009.

GIL, ANTÔNIO CARLOS. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2009.

HARDY, C. e FACHIN, R. Gestão estratégica na universidade brasileira: teoria e casos. Porto Alegre: UFRGS, 1996.

MEIRELLES, HELY LOPES. Direito administrativo brasileiro. 25. ed. São Paulo: Malheiros, 2000.

OLIVIER, M. Planejamento Estratégico e Gestão de Recursos Humanos: Casos e Descasos nas Universidades Federais. Anais do XXV ENANPAD, SC, 2001.

RIBEIRO, ELIZETE INEZ BOING. Gestão de pessoas. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007. Tópico 1.

SCHUCK JR, V.F. A estrutura da universidade em questão, o caso da UFSM. Santa Maria: UFSM, Tese, 1995. (Doutorado em Educação).

TAKEDA, TATIANA DE OLIVEIRA. Diferenciando a administração direta da indireta. 2009. Disponível em: <www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=1233>. Acesso em: 08 dez 2014.