

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PELOTAS
INSTITUTO DE FILOSOFIA, POLÍTICA E SOCIOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA



DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

**A GESTÃO DE PESSOAS NA FURG ENQUANTO UM CAMPO DE DISPUTAS
APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO REUNI**

Jéssica Silva de Ávila

Pelotas, 2019.

Jéssica Silva de Ávila

**A GESTÃO DE PESSOAS NA FURG ENQUANTO UM CAMPO DE DISPUTAS
APÓS A IMPLEMENTAÇÃO DO REUNI**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Sociologia, do Instituto de Filosofia, Sociologia e Política da Universidade Federal de Pelotas, como requisito parcial à obtenção do Título de Mestra em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Attila Magno e Silva Barbosa

Pelotas, 2019.

Universidade Federal de Pelotas / Sistema de Bibliotecas
Catalogação na Publicação

A111g Ávila, Jéssica Silva de

A gestão de pessoas na FURG enquanto um campo de disputas após a implementação do REUNI / Jéssica Silva de Ávila ; Attila Magno e Silva Barbosa, orientador. — Pelotas, 2019.

138 f.

Dissertação (Mestrado) — Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Instituto de Filosofia, Sociologia e Política, Universidade Federal de Pelotas, 2019.

1. Gestão de pessoas. 2. Disputas. 3. Serviço público.
4. Reuni. I. Barbosa, Attila Magno e Silva, orient. II. Título.

CDD : 658.3

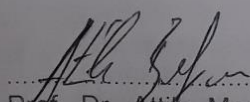
Jéssica Silva de Ávila

A gestão de pessoas enquanto um campo de disputas após a implementação do
REUNI: o caso da FURG

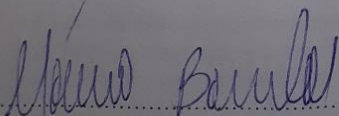
Dissertação aprovada, como requisito parcial, para obtenção do grau de Mestra em
Sociologia, do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, da Universidade Federal
de Pelotas.

Data da Defesa: 29 de abril de 2019.

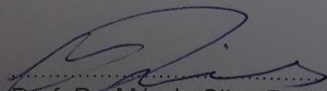
Banca examinadora:



Prof. Dr. Attila Magno e Silva Barbosa (Orientador). Doutor em Sociologia pela
Universidade Federal de São Carlos.



Prof. Dr. Márcio Barcelos. Doutor em Sociologia pela Universidade Federal do Rio
Grande do Sul.



Prof. Dr. Márcio Silva Rodrigues. Doutor em Administração pela Universidade Federal
de Santa Catarina.

Esse trabalho é dedicado às duas pessoas sem as quais ele não seria possível, minha mãe, pelos sacrifícios, e meu companheiro, que conhece minha caminhada como ninguém.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade Federal de Pelotas - UFPEL, especialmente ao Programa de Pós-Graduação em sociologia pela oportunidade de crescimento intelectual.

Agradeço à Universidade Federal do Rio Grande – FURG, pela oportunidade de crescimento profissional com a possibilidade de afastamento para realização de pós-graduação.

Agradeço a todos os servidores e gestores da PROGEP pela disponibilidade de participarem da pesquisa, sem a qual não seria possível a realização deste trabalho.

Às colegas da CPOSS, pela compreensão durante esse período em que estive dividida entre atividades acadêmicas e profissionais, em especial à Denise Gul Cardoso, pelo apoio que recebi quando fui selecionada junto ao PPGS.

Agradeço aos professores que constituem a banca examinadora prof. Dr. Márcio Barcelos e Prof. Dr. Marcio Silva Rodrigues, pela imensa contribuição durante a qualificação, com suas colocações indispensáveis para a continuação do trabalho.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Attila Magno e Silva Barbosa, pelos ensinamentos, pela paciência e persistência ao longo do processo.

Agradeço aos demais professores do PPGS pelos ensinamentos durante esse período e aos colegas pelos momentos de troca. Em especial, à Renata Vieira Severo pelo companheirismo e constantes palavras de apoio.

Não poderia deixar de agradecer minha colega e amiga, Juliana Fausto Flores, por ter disponibilizado seus conhecimentos sobre a pesquisa quantitativa. E que, durante o processo, com seu jeito otimista e meigo, me ajudou a ter calma nos momentos difíceis.

À minha amiga Clarissa Ferigollo, pelas palavras de incentivo, apoio e torcida durante todo o processo.

Agradeço também à colega de profissão, Aline Rodrigues de Ávila, pelas suas palavras de incentivo, dizendo que acredita em mim e pelos momentos de troca sobre nossas pesquisas, momentos que foram muito importantes.

Agradeço ao meu pai, minha madrasta e irmãos pela compreensão por minhas ausências e por minhas presenças ausentes.

Agradeço ao meu padrasto por estar sempre pronto para me ajudar a fim de facilitar minha vida para que eu ganhasse mais tempo para me dedicar ao mestrado.

Também preciso ressaltar a importância dos meus sogros, que acompanham minha caminhada há mais de uma década, sempre com palavras de incentivo e carinho. Saber que vocês acreditam em mim me deu muita força para não desistir.

Ressalto também a importância de minha outra irmã, Gabriela Cruz de Souza, pela constante preocupação de como estavam as coisas, pela torcida e por acreditar que no final, as coisas dariam certo.

E por fim, às duas pessoas mais importantes, minha mãe, por ter sacrificado tudo que pôde para que eu pudesse me tornar o que me tornei e por sempre saber o que eu precisava ouvir nos momentos de angústia. E ao meu companheiro, Tiago Holz Ramson, que acompanha meu processo de desenvolvimento desde o Ensino Médio e que foi fundamental nesses dois anos para que esse trabalho fosse possível. Sendo meu amigo, meu companheiro, meu ombro nos momentos difíceis e meu ouvinte sobre as mais diversas dúvidas que tive durante o processo. Afinal, depois de mim e do meu orientador, ele é a pessoa que mais sabe sobre esta dissertação por que viveu intensamente comigo esse processo. Sei que nós dois abrimos mão de muito para que o sonho do mestrado fosse possível.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo central problematizar as disputas em torno do termo “Gestão de Pessoas” no serviço público, especificamente na Universidade Federal do Rio Grande (FURG), tendo como objeto de disputas a Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. A questão do Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) torna-se pertinente na medida em que a adesão da FURG ao referido programa alterou significativamente o contexto da universidade. Para tanto, essa pesquisa se caracteriza pelos usos de uma abordagem qualitativa e pela utilização de algumas formas de quantificação que a complementam, mesclando a aplicação de entrevistas semiestruturadas com questionário fechado. Notou-se que, ora as perspectivas que cercam o referido campo estão alinhadas a uma lógica utilitária de mercado, e ora alinham-se a uma perspectiva de atendimento ao cidadão. Para fundamentar tais questões, foi utilizado principalmente a noção de racionalidade instrumental trabalhada por Guerreiro Ramos (1982), bem como a dimensão burocrática do serviço público. Buscou-se problematizar também autores do campo da Administração, para pensar a emergência do termo Gestão de Pessoas, autores como Deleuze, para pensar os aspectos da sociedade de controle, e autores como Zarifian, pensando os dispositivos que promovem o engajamento subjetivo dos trabalhadores na sociedade capitalista.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas; Disputas; Serviço Público; REUNI

ABSTRACT

This work aims to question disputes around the term “People Management” in the public service, specifically in the Federal University of Rio Grande (FURG), having the Office of People Development and Management as field work. The issue of the Supporting Program to the Restructuring and Expansion Projects of the Federal Universities (REUNI) stands out as relevant to the extent that FURG’s accession to this program has significantly altered the university’s reality. This research, therefore, features a qualitative approach, as well as some forms complementary quantification, merging the application of semi-structured interviews with closed questionnaires. We noticed that at time, the perspectives revolving the aforementioned work field are aligned to a utilitarian market logic, and at other times, its becomes aligned to a perspective of citizen service. In order to support those questions, the work mainly used the notion of instrumental rationality as worked by Guerreiro Ramos (1982), as well as the bureaucratic dimension of public service. The work also sought to further problematize authors from the field of Administration, in order to think the emergence of the term People Management; authors such as Deleuze, in order to think about the aspects of control society; and authors such as Zariffan, thinking on the mechanisms which promote que subjective engagement of workers under capitalist society.

Key words: People Management, Disputes; Public Service; REUNI

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Relação de cursos e vagas antes e após REUNI.....	33
---	-----------

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Principais desafios enfrentados pelo serviço público.....	78
Gráfico 2 – Ser excelência em ensino superior.....	89
Gráfico 3 – Prioridade da questão: “Atender de forma qualificada o usuário”..	90
Gráfico 4 – Tempo de serviço na FURG	93
Gráfico 5 – Perfil Gestor.....	94
Gráfico 6 – Um servidor ideal deve prioritariamente ser comprometido com os ideais democráticos e republicanos.....	98
Gráfico 7 – Um servidor ideal deve prioritariamente ser comprometido em servir o cidadão	99
Gráfico 8 – Implementação das áreas de Gestão de Pessoas no serviço público .	102
Gráfico 9 – Flexibilidade quanto ao horário de início e fim de expediente.....	105
Gráfico 10 – Sou rigoroso quanto aos horários de início e fim do expediente	106
Gráfico 11 – Pressão por parte dos gestores ao cumprimento rígido dos horários de início e final de expediente.....	107
Gráfico 12 – Me sinto pressionado pelos colegas em cumprir rigorosamente o horário de início e fim do expediente	108
Gráfico 13 – Relações de trabalho na PROGEP	114
Gráfico 14 – Relação com o gestor imediato	115

LISTA DE ABREVIATURA E SIGLAS

APTAFURG	Sindicato do Pessoal Técnico-Administrativo da FURG
CAP	Comitê Assessor de Planejamento
CCR	Coordenação de Concessões e registros
CD	Cargo de Direção
CGU	Controladoria Geral da União
CFC	Coordenação de Formação Continuada
CIAP	Comissão Interna de Avaliação e Planejamento
CFP	Coordenação de Folha de pagamento
CPOSS	Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social
CPS	Coordenação de Promoção à Saúde
CSID	Coordenação de Seleção, Ingresso e Desligamento
CST	Coordenação de Segurança do Trabalho
DAS	Diretoria de Atenção à Saúde
DADM	Divisão de Administração
DPGTO	A Divisão de Folha de Pagamento
DSARH	Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos
DIDESP	Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas
DIGEP	Diretoria de Gestão de Pessoas
ENDP	Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal
FG	Função Gratificada
FIES	Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior
FORGEPE	Fórum Nacional de Pró-reitores de Gestão de Pessoas
FURG	Universidade Federal do Rio Grande
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
IES	Instituições de Ensino Superior

IFA	Instituto Federal de Alagoas
INEP	Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MS	Ministério da Saúde
NTI	Núcleo de Tecnologia da Informação
OMC	Organização Mundial do Comércio
PDI	Plano de Desenvolvimento Institucional
PCCTAE	Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação
PNAES	Programa Nacional de Assistência Estudantil
PPI	Projeto Pedagógico Institucional
PROGEP	Pró-reitoria de Desenvolvimento e Gestão de Pessoas
PROINFRA	Pró-reitoria de Infraestrutura
PROPLAD	Pró-reitora de Planejamento e Administração
ProUni	Programa Universidade para Todos
RH	Recursos Humanos
REUNI	Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
SARH	Superintendência de Administração e Recursos Humanos
SECOM	Secretaria de Comunicação
SIAPÉ	Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos
SINAES	Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior
SIGEP	Sistema Integrado de Gestão Pública
SIGEPE	Sistema de Gestão de Pessoas
SPO/SAS	Serviço de Psicologia Organizacional e Assistência Social
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TAEs	Técnicos Administrativos de Ensino Superior
TCU	Tribunal de Contas da União
UAS	Unidade de Assistência ao Servidor

UCDV

Unidade de Cadastro de Direitos e Deveres

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
1.1 <i>O método</i>	18
2. GESTÃO DE PESSOAS NA FURG.....	22
2.1 <i>Dos Recursos Humanos à Gestão de Pessoas</i>	22
2.2 <i>Gestão de Pessoas em tempos de REUNI.....</i>	34
2.3 <i>Burocracia e racionalidade instrumental na FURG</i>	50
2.4 <i>As transformações no mundo do trabalho, poder disciplinar e controle.....</i>	56
3. O PLANEJAMENTO DA FURG EM DISPUTA	63
3.1 <i>O processo de planejamento da Universidade</i>	63
3.2 <i>O planejamento na PROGEP e as estratégias de engajamento da CIAP.....</i>	67
3.3 <i>As disputas com o Comitê Assessor de Planejamento</i>	71
3.4 <i>A lógica discursiva do PDI 2015/2018 e do PDI 2019/2022</i>	73
4. A FURG E A PROGEP NA PERSPECTIVA DOS GESTORES E SERVIDORES	78
4.1 <i>Percepções sobre o serviço público em geral e sobre a Gestão de Pessoas</i>	81
4.2 <i>Percepções sobre o trabalho e o ambiente de trabalho na FURG.....</i>	97
4.3 <i>A colonização da Gestão Pública pelo discurso da iniciativa privada</i>	121
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	126
BIBLIOGRAFIA	129
APÊNDICE 1 – PERFIL DO GESTOR.....	133
APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS.....	135

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, com o Programa de Apoio aos Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI), no ano de 2007, teve início uma política de aumento do número de vagas, de novos cursos e até mesmo a abertura de novas universidades, objetivando a ampliação do acesso e permanência nos estabelecimentos de ensino superior para um número cada vez maior de pessoas. Nesse contexto, também foi implementado o Programa Nacional de Assistência Estudantil (PNAES), regulamentado pelo decreto nº 7.334 de 19 de julho de 2010 e promovido um aumento no número de vagas de servidores Técnicos Administrativos de Ensino Superior (TAES) e de professores de magistério superior.

Aqui, cabe destacar que anteriormente a essas políticas de expansão, as universidades brasileiras passaram por um período de baixos investimentos públicos na infraestrutura universitária, incluindo falta de ampliação de número de pessoal suficiente e de recursos materiais para garantir um funcionamento operacional capaz de permitir a disponibilização de um serviço público com número de pessoal mais adequado a fim de atender melhor as demandas daqueles que acessam às universidades federais. O referido período, correspondente à década de 1990, foi um período de retração de investimentos nas universidades públicas, o quadro de pessoal ficou congelado, quando não houve, em alguns casos, diminuição do mesmo.

Com as políticas de expansão oportunizadas pelo REUNI, houve uma ruptura com esse estado de coisas, entre outras, a partir destas, quando um servidor técnico ou docente de uma universidade se aposenta ou é exonerado, um código de vaga é gerado e a instituição automaticamente pode nomear candidato ou candidata aprovado (a) em concurso em vigência ou mesmo realizar novo concurso. época de retração essa reposição não era automática, sendo que cada vez que uma vaga fosse desocupada era necessário solicitar a vaga novamente ao órgão responsável. Segundo o relatório “Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2011”, publicado em 2012 pela Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012 sobre a expansão das Universidades Federais do período de 2003 a 2012, houve um aumento de 42 % no quadro de docentes nas Universidades Federais. O relatório também mostra que, especificamente com a implementação do REUNI entre os anos de 2008 e 2012, o Ministério do Planejamento autorizou a criação de 21.786 novas vagas de docentes efetivos, o que acarretou a diminuição em 64% dos docentes substitutos. No que se refere aos Técnicos

Administrativos, o número em 2003 era de 85.343, número que em 2012 passou para 98.364, observando-se um aumento aproximado de 16%, conforme o mesmo relatório.

Nesta pesquisa, problematizamos o REUNI, pautando-se no fato que ele alterou significativamente a configuração estrutural das universidades federais no Brasil, uma vez que promoveu um crescimento considerável de pessoal nas áreas técnico-administrativas e docentes. A despeito disto, a pesquisa ora apresentada pretende abordar outros aspectos do referido programa, como por exemplo, os condicionantes impostos às Instituições de Ensino Superior (IES), tais como o aumento de relação aluno/professor que passou de dez alunos por professor para dezoito, bem como a elevação gradual da taxa de conclusão dos cursos de graduação presenciais, de 65% para 90%. Assim, entende-se que o REUNI promoveu uma expansão em termos de acesso e de estrutura física mediante condicionantes que coincidem com uma lógica instrumental utilitária. Por esta entende-se, segundo Guerreiro Ramos (1981), uma noção de razão distorcida pelas sociedades modernas capitalistas, que adquire compatibilidade com a estrutura normativa destes tipos de sociedade. Nesse sentido, o REUNI é instituído pautando-se pela democratização e expansão do acesso ao ensino superior, ao mesmo tempo em que impõe diversas condições para estas instituições que optarem por aderir ao programa, que contradizem a própria questão de melhora da qualidade do ensino superior.

Isto implica dizer que o referido programa foi formulado de forma compatível com a estrutura normativa da sociedade moderna, que está fundada em uma razão utilitária centrada na lógica de mercado. A questão a ser problematizada nessa pesquisa se pauta nas disputas, e, nesse sentido, destaca-se que a lógica utilitária, de acordo com Guerreiro Ramos (1981), gera impacto desfigurador na vida humana associada ao que está em disputa. Desse modo, o REUNI, enquanto política pública tem em sua gênese essa disputa onde, se por um lado, defende a expansão e democratização do ensino superior, por outro, as universidades que aderirem ao referido programa devem implementar condições alinhadas à lógica de mercado.

O REUNI torna-se um programa importante a ser problematizado na medida em que altera significativamente o contexto da área de pessoal das universidades federais pelo aumento do quadro de servidores e, na Universidade Federal do Rio Grande (FURG) especificamente, a emergência da área de Gestão de pessoas ocorre concomitantemente a adesão desta instituição ao REUNI. Destaca-se que o papel do Estado é um objeto de disputa, assim como as áreas de Gestão de Pessoas no serviço público, objeto de estudo desta pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa aqui apresentada, justifica-se devido ao fato de

poucas pesquisas terem sido produzidas problematizando o modo como a lógica de mercado afeta o serviço público e, de forma analítica, a própria Gestão de Pessoas levando em conta os aspectos discursivos que fazem com que ela seja disputada.

Nessa linha, o forte investimento governamental nos estabelecimentos de ensino superior iniciado nos governos do presidente Luís Inácio “Lula” da Silva (2003-2010), entre outras coisas, retomou os concursos públicos e consequentemente o número de servidores aumentou, como já exposto. Desde então, cabe também ressaltar que a categoria de servidores da educação de nível superior conseguiu avanços no que se refere à carreira, como por exemplo, a implementação do Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação regulamentada pela Lei nº 11.091/2005. Legislação que garante progressões por mérito e por capacitação previstas no interstício de 18 meses. Mas também cabe indicar que, nesse período, parte de cargos nas universidades públicas federais já haviam sofrido com o processo de terceirização, posto que o decreto nº 2.271, de 7 de julho de 1997, permite que funções de conservação, limpeza, segurança, vigilância, transportes, informática, copeiragem, recepção, reprografia, telecomunicações e manutenção de prédios, equipamentos e instalações sejam preferencialmente realizadas por prestadoras de serviços.

O cenário mencionado também acarretou significativas mudanças na FURG, instituição de ensino superior fundada em julho de 1953, na cidade de Rio Grande, no estado do Rio Grande do Sul. Convém salientar que a universidade em questão é atravessada pelas especificidades do município de Rio Grande, que é uma cidade portuária, e a FURG, de acordo com a definição de sua missão institucional, visa à melhoria da qualidade socioambiental. Nesse sentido, o curso de oceanografia é um exemplo disso, já que a FURG, de um lado, incentiva o desenvolvimento tecnológico a partir das engenharias e, de outro, busca promover conhecimentos que fomentem o desenvolvimento socioambiental. Cabe ressaltar que a FURG possui 66 cursos de graduação e 2024 servidores, entre técnicos administrativos e professores.

Determinado o lócus de realização pesquisa, isto é, a FURG, cabe destacar que esse trabalho tem como tema de pesquisa as políticas de Gestão de Pessoas, sendo seu objetivo problematizar as disputas em torno dessa temática. O REUNI torna-se variável importante, pois foi com a adesão da FURG ao referido programa que surgiu a área de Gestão de Pessoas na universidade. Assim, serão fundamentais para os objetivos desta pesquisa as referências da análise do poder de Michel Foucault (1988; 1993; 2007), visto que a lógica em torno das políticas de Gestão de Pessoas não é hegemônica e, para tanto,

serão necessários pensar tais disputas. O que se tem percebido é que as práticas de Gestão de Pessoas no serviço público ora se alinham mais com a lógica de mercado ora com os interesses de atendimento ao cidadão. Entende-se neste trabalho que há uma lógica utilitária vigente, conforme afirma Guerreiro Ramos (1981), e que esta lógica vem definindo o que é a razão no ocidente. Destaca-se que qualquer organização moderna se constituirá sob essa lógica instrumental utilitária. Nesse sentido, será necessário também problematizar o conceito de eficiência para entender se este está alinhado com a noção utilitária de mercado que fundamenta a sociedade.

Nesse sentido, o problema no qual fundamenta-se esta pesquisa consiste no seguinte: quais seriam as disputas existentes sobre as práticas de Gestão de Pessoas e como estas afetam o cotidiano de trabalho dos servidores da FURG? Tendo como objetivo central problematizar as disputas em torno das referidas práticas na Pró-reitoria de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP) da FURG em tempos de REUNI, que na FURG se deu a partir do ano de 2007, quando a universidade aderiu o programa. Logo, são objetivos específicos deste trabalho: 1) refletir sobre como as disputas em torno das práticas de Gestão de Pessoas afetam o cotidiano de trabalho dos servidores da PROGEP; 2) problematizar o entendimento que os servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas da FURG tem da mesma; 3) refletir sobre a disputa onde ora a Gestão de Pessoas se alinha com a lógica de mercado e ora com o atendimento ao cidadão; e 4) identificar a relação da emergência da Gestão de Pessoas com a implementação do REUNI.

1.1 O método

Aproveitamos o espaço da introdução para apresentar as estratégias metodológicas por nós utilizadas, os obstáculos encontrados na realização da pesquisa e uma descrição do campo empírico. De um ponto de vista metodológico, lançamos mão de pesquisa predominantemente qualitativa complementada com procedimento de coleta de dados quantitativo. A combinação de ambos se deveu à especificidade do campo estudado, visto que a pesquisadora proponente desde trabalho está inserida no campo de pesquisa como servidora, uma vez que ingressou na PROGEP como assistente social no ano de 2014.

Desde o meu ingresso nos quadros funcionais da FURG, questões relacionadas ao termo “Gestão de Pessoas” têm sido motivo de inquietações pessoais, dado o pressuposto de que o termo surge a partir de uma natureza mercadológica, e é com base nesse quadro

que emerge o objeto desta pesquisa. Após a definição do objeto, foi percebido que metodologicamente os servidores da PROGEP poderiam se sentir mais à vontade em responder um questionário fechado, uma vez que levamos em conta que a proximidade da pesquisadora com os informantes (colegas de trabalho) poderia ser um facilitador ao mesmo tempo que um dificultador do processo de coleta de dados.

As estratégias qualitativas da pesquisa referem-se à realização de entrevistas semiestruturadas com a Pró-reitora em Exercício de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, com os gestores das três diretorias da PROGEP, sendo estas: A Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEP), a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DIDESP) e a Diretoria de Atenção à saúde (DAS). Além destas, também foi realizada entrevista com o Pró-reitor de Gestão de Pessoas que antecedeu a atual mandatário cargo. Este foi entrevistado por ter sido o único dos “nossos”, como se referem os próprios servidores da PROGEP, uma vez que ele também era técnico administrativo e já atuava na área que atualmente é chamada de Gestão de Pessoas, tendo sido servidor da universidade por mais de vinte anos, sendo que a função de pró-reitor de gestão e de desenvolvimento de pessoas foi sua última função antes da aposentadoria.

No que se refere as estratégias qualitativas, para além das entrevistas realizadas com os gestores da PROGEP, também se lançou mão de observação participante durante todo processo, mas cabe destacar especificamente a observação durante o Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal das Instituições Federais de Ensino Superior que ocorreu no ano de 2018 em Maceió. A observação em questão é relatada e analisada no capítulo III desta dissertação. Também se utilizou análise documental de dois documentos relevantes para o processo de planejamento da Universidade, sendo estes os Planos de Desenvolvimento Institucional 2015/2018 e 2019/2022.

O roteiro das entrevistas semiestruturadas continham questões abertas que buscavam saber o entendimento dos gestores sobre as categorias chaves para pensar o problema de pesquisa. Com base nas informações obtidas com aplicação das entrevistas aos gestores, o questionário aplicado ao restante dos servidores da PROGEP foi formulado, sendo que as respostas dos gestores foram transformadas em alternativas para que os respondentes do questionário pudessem assinalar. O questionário foi pensando de forma que algumas questões eram de múltipla escolha, onde o informante tinha a opção de assinalar mais de uma alternativa caso julgasse necessário. Em outras questões julgamos que seria mais apropriado que o objetivo fosse enumerar de acordo com a ordem de importância dada pelo respondente e no instrumento ainda era composto de questões

desenvolvidas de acordo com escala Likert em cinco níveis. O questionário também contava com dois espaços para comentários qualitativos.

As informações obtidas com a aplicação do questionário foram tabuladas e analisadas com o auxílio do programa Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). Gerado o relatório com os resultados do referido programa, este foi analisado e comparado com as entrevistas realizadas com os gestores e com o referencial teórico a fim de compreender a perspectiva dos gestores e servidores da PROGEP quando os temas relacionados a gestão de pessoas.

O processo de coleta de dados se iniciou no mês de novembro, as entrevistas com os gestores foram realizadas num período de uma semana. Já a aplicação dos questionários, em decorrências de alguns servidores estarem em férias ocorreu durante o mês de dezembro e início de janeiro. Foram entrevistados 05 gestores e aplicado questionário a 42 servidores do PROGEP.

Entre as dificuldades encontradas na realização da pesquisa, nos deparamos com a busca por uma abordagem teórica que desse conta da realidade estudada sem cair na tentação de demonizar as áreas de Gestão de Pessoas, percebendo que há disputas em torno do termo. Também nos deparamos com o problema do pertencimento da pesquisadora no campo observado, que, se por um lado facilitou por propiciar que aspectos relevantes da realidade pesquisada fossem percebidos a partir de observação participante, por outro, fez com que as questões metodológicas ficassem confusas. Como exemplo, se os informantes se sentiram à vontade de serem entrevistados por uma colega de trabalho que também atua na gestão de pessoas.

Outra dificuldade encontrada foi a falta de pesquisas que problematizassem a Gestão de Pessoas no serviço público. De um modo geral, os trabalhos encontrados em nosso levantamento consistiam em pesquisas na área da administração que pensavam a Gestão de Pessoas de forma técnica operacional. Outro obstáculo esteve relacionado à busca por referenciais teóricos sobre o tema, uma vez que a bibliografia que problematiza as chamadas “novas práticas” nas áreas de Gestão de Pessoas são direcionadas às empresas privadas, não levando em conta as especificidades do serviço público. Cabe destacar que é objetivo dessa pesquisa problematizar o impacto das referidas áreas no serviço público, estudando especificamente o caso da FURG. Nesse sentido, o REUNI torna-se variável a ser problematizada na medida que altera drasticamente o contexto da educação superior brasileira e, conseqüentemente, o campo de estudo desta pesquisa. Cabe aqui evidenciar que ao mesmo tempo que a falta de pesquisas que problematizem a

gestão de pessoas no serviço público ou que abordem a gestão de pessoas a partir de uma perspectiva sociológica, apresentaram-se como obstáculos no desenvolvimento desta pesquisa. A esse respeito, cabe destacar que não foram encontradas teses ou dissertações na área da sociologia que tratem da temática gestão de pessoas no serviço público.

É pertinente salientar que, se por um lado, o pertencimento da pesquisadora ao campo da pesquisa explicitou dificuldades no que se refere à obtenção de informações junto aos informantes, por outro, foi essa mesma inserção que fez com que a PROGEP pudesse ser visualizada adequadamente em sua estrutura e funcionamento no início do processo de realização da pesquisa. Salienta-se também que foi a partir do conhecimento prévio do contexto de estudo que as inquietações sobre as práticas de Gestão de Pessoas no serviço público foram possíveis. Logo, reiteramos aqui o fato de que a pesquisadora ser servidora na PROGEP da FURG, ao mesmo tempo em que pode ser percebida como um obstáculo, foi também o que possibilitou um grau de imersão mais profundo nas especificidades da realidade pesquisada.

2. GESTÃO DE PESSOAS NA FURG

Este capítulo se propõe a discutir, em primeiro lugar, a utilização do termo “recursos humanos”, passando à emergência do termo “Gestão de Pessoas”, que para este trabalho está associada ao momento do capitalismo onde se faz necessário gerir a subjetividade dos trabalhadores. Situação marcada por discursos como o de “colaborador”, onde o trabalhador é convidado a se sentir parte da organização onde trabalha para dar o melhor de si. Cabe, assim, pensar como acontece a passagem da área de recursos humanos para a de Gestão de Pessoas na FURG, problematizando os aspectos referentes à lógica de disputas que permeia a Gestão de Pessoas, bem como pensar como se pode, em momentos, esta área estar mais alinhada à lógica de mercado e por vezes, por resistência dos servidores e/sindicato, pender para a lógica de atendimento ao cidadão.

Num segundo momento, cabe refletir sobre um aspecto que se torna determinante para este trabalho, por alterar significativamente o cenário das universidades, sendo este fator a implementação do REUNI. Este que reconfigura o cenário da educação superior em termos do incremento do número de servidores, estudantes e da própria estrutura física das universidades. Na FURG, a emergência da área de Gestão de Pessoas acontece no mesmo período em que a FURG adere ao REUNI. Logo, se pretende pensar os aspectos que regulamentam o referido programa, problematizando também as considerações que os gestores entrevistados fizeram sobre o mesmo. Ao analisar o programa, se buscará abordar aspectos conceituais como a racionalidade instrumental, segundo tratada por Guerreiro Ramos (1982), para ajudar a pensar a lógica de mercado que influencia o referido programa.

Posteriormente, cabe pensar a burocracia tendo em vista os seus aspectos que são reproduzidos no serviço público e as tentativas de desburocratização do Estado, constando-se, no fim, que o Estado se mantém como uma unidade burocrática em seus aspectos técnicos, mas levando em conta que ele incorpora alguns dispositivos utilizados na iniciativa privada. Esse ponto será trabalhado a partir da discussão sobre a passagem da sociedade disciplinar para a sociedade de controle, considerando as especificidades do serviço público prestado em uma universidade federal.

2.1 *Dos Recursos Humanos à Gestão de Pessoas*

Antes de adentrarmos especificamente na análise do tema da Gestão de Pessoas, precisamos relatar como se deu a passagem dos tempos em que o setor da FURG aqui

pesquisado se denominava Recursos Humanos. Quando a área que atualmente é denominada Gestão de Pessoas era Recursos Humanos, estava organizada na forma de Superintendência, sendo denominada Superintendência de Administração e Recursos Humanos (SARH) era ligada à Pró-reitoria de Administração. Esta era unidade administrativa responsável pelo planejamento e desenvolvimento da política de recursos humanos.

A superintendência de Recursos Humanos estava estruturada da seguinte forma: uma secretária responsável pelo atendimento inicial ao público, bem como emissão de correspondência oficial entre outras atividades; um Serviço de Psicologia Organizacional e Assistência Social (SPO/SAS), unidade que tinha como função prestar assessoria no planejamento e política de desenvolvimento de recursos humanos, tendo como objetivo principal o atendimento aos servidores da FURG; uma Unidade de Assistência ao Servidor (UAS), responsável por atendimento médico, odontológico, psicológico e de enfermagem para os servidores, bem como pela realização de periciais, de emissão de licenças médicas e outras situações relacionadas à saúde e segurança no trabalho.

Outras três divisões integravam a SARH, a Divisão de Administração (DADM), responsável pelo registro de progressões funcionais, férias, licenças, concessões, auxílio transporte, ou seja, tudo que se trata de registros da vida funcional do servidor. A Divisão de Folha de Pagamento (DPGTO), responsável pelo registro de informações referentes à vida funcional do servidor no Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE), bem como, o registro de faltas, horas extras ou adicional noturno através do Boletim de Efetividade que as unidades encaminhavam à referida unidade. Outra divisão que também fazia parte desta unidade era a Divisão de Seleção e Aperfeiçoamento de Recursos Humanos (DSARH), responsável pelos editais de concurso público, realização do processo, editais de contratação temporária de professor substituto, controle da licença capacitação e também realizava o planejamento, coordenação e execução de atividades relacionadas à política de capacitação e integração do servidor.

Atualmente, a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEP) da FURG está estruturada em três diretorias, sendo estas: A Diretoria de Gestão de Pessoas (DIGEP), Diretoria de Atenção à Saúde (DAS) e a Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas (DIDESP). Considerando o organograma da FURG, além das referidas diretorias, a Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS), os servidores lotados no arquivo geral, no Núcleo de Ações Judiciais e é claro aqueles na secretária da Pró-Reitoria, estão diretamente ligados ao Pró-reitor de Gestão de Pessoas.

A DIGEP é a diretoria responsável pelas concessões de registros de benefícios e vantagens, aposentadoria, plano de previdência complementar, plano de saúde e pela execução da folha de pagamento. As coordenações que compõem essa diretoria são a Coordenação de Concessões e registros (CCR) e a Coordenação de Folha de pagamento (CFP). A CCR é responsável por controlar e registrar as férias, as progressões funcionais de servidores técnicos e docentes, plano de saúde, auxílio transporte, auxílio alimentação, concessão de auxílio funeral, é coordenação onde se dá entrada em processos de aposentadorias e pensões e onde os servidores buscam informações sobre a utilização do SIAPE.

A coordenação em questão possui uma unidade dentro dela, a Unidade de Cadastro de Direitos e Deveres (UCDV). A UCDV é unidade responsável por porte das atividades descritas acima. Salienta-se que os diretores recebem uma função denominada Cargo de Direção (CD) e os coordenadores uma Função Gratificada (FG), enquanto os denominados “chefes de unidade” na verdade não chegam a gerenciar nenhum servidor, apenas recebem uma função, a menor em termos de remuneração, para desempenhar uma atividade específica.

Nesta unidade estão lotados 03 auxiliares em administração, 02 assistentes em administração, 01 economista e 02 estagiários. Atualmente, exerce a função de coordenação uma das auxiliares em administração. Convém ressaltar que desde que entrei em exercício na FURG (05/11/2014), quatro servidores estiveram na coordenação da CCR, sendo que a terceira, quando solicitou sua saída do cargo, decidiu também sair da PROGEP. Também, é preciso salientar que nesse período, o coordenador em exercício era o administrador que atualmente é o diretor de Gestão de Pessoas. Posteriormente, assumiu a administradora que deixou a coordenação para se afastar a fim de realizar mestrado acadêmico, e atualmente trabalha diretamente com a Pró-reitora. O processo de trabalho nessa coordenação está organizado de modo que cada pessoa fica responsável por algumas atividades específicas. Assim, progressão docente, progressão dos técnicos e auxílio transporte, SIAPE, férias e plano de saúde, assim como outras questões, são atividades atribuídas a um servidor específico.

A CFP é responsável pela inclusão de informações no SIAPE, assim, todos aqueles benefícios descritos acima são informados para que a folha de pagamento execute o pagamento no sistema. Além disso, a CFP também é responsável por conferir a efetividade a partir dos Boletins de Pessoal informada pelas unidades, bem como o pagamento de horas extras quando previsto, por emitir o resumo da folha de pagamento,

a contabilidade e pelo controle do orçamento de pessoal do Quadro Permanente e de professores substitutos e médicos residentes. Compõem a equipe dessa coordenação 03 assistentes em administração, 01 administrador e 01 servente de limpeza. Atualmente, quem coordena a folha de pagamento é o administrador, e salienta-se que a servente de limpeza está em desvio de função. Segundo, Almeida¹ (2011), a década de 1990 foi marcada por falta de investimento nas universidades públicas federais, onde os recursos destinados às referidas instituições não eram suficientes para o desenvolvimento de suas atividades. Nas palavras da referida autora:

Como se não bastassem os reduzidos recursos, o Governo Federal realizou a cada ano novos cortes, tornando praticamente impossível a manutenção dessas Instituições. Tais cortes apressaram o estado de sucateamento da infraestrutura pública de ensino superior, o qual foi percebido por todos os setores, desde a falta de equipamentos e material de consumo, à ausência de políticas de valorização dos servidores docentes e técnico-administrativos, até a proibição de realização de concursos públicos (ALMEIDA, 2011, p. 38).

Cabe colocar em evidência que essa política de retração de investimentos nas universidades públicas federais era fruto do avanço das políticas neoliberais de redução das funções sociais do Estado, inspiradas nas experiências, principalmente dos governos de Margareth Thatcher, no Reino Unido, e de Ronald Reagan, nos Estados Unidos nos anos 1980.

Em 1998, a Associação dos Dirigentes de Instituições Federais de Ensino Superior - Andifes propôs ao Mec um protocolo de intenções, comprometendo as universidades federais com o crescimento de 10% ao ano das vagas discentes de graduação e pós-graduação. Em contrapartida, o Ministério deveria ampliar o orçamento de manutenção na mesma taxa, além de efetivar, no quadro, os oito mil docentes nas vagas existentes e fixar o número de técnico administrativos em índice igual ao de 1996. A reposição dos docentes ficou aquém dos cargos vagos e durante a década estudada, não houve reposição de pessoal técnico-administrativo. (ALMEIDA, 2001, p. 39).

Cabe destacar que nesse período, o quadro de servidores havia sofrido uma diminuição em decorrência da reposição de vagas em caso de aposentadoria, exoneração ou outros tipos de desligamentos não serem automáticos. Essa política de retração de investimentos vai até o governo Luís Inácio Lula da Silva, que teve início em 2003.

Ne período destacado que é considerado de “escassez” –palavras usadas pelos servidores que trabalham há mais tempo – de vagas, isto é, quando as vagas de aposentadorias e exonerações não foram repostas imediatamente, a universidade se viu com dificuldade em manter os serviços diante da falta de pessoal e, desse modo, foi então que a administração da época decidiu utilizar ocupantes dos cargos de servente de

¹ Cabe destacar que a autora referida é servidora da FURG desde 1993, universidade onde realizou mestrado em geografia, trabalho citado neste estudo.

limpeza, de agentes de portaria e alguns outros no exercício de atividades que podem ser caracterizadas como desvio de suas funções originais. Esse processo fez com que atualmente, grande parte das secretárias das unidades acadêmicas estejam em desvio de suas respectivas funções. Na época, foi proporcionado educação formal para os que não o tinham, o que equivale ao ensino médio atualmente, e outros cursos de capacitações. Na CFP, cada servidor é responsável por algumas atividades, um servidor controla as efetividades, outro realiza o pagamento das progressões, outro, as substituições e o coordenador fica responsável pelos procedimentos mais complexos do setor. A CFP trabalha em conformidade com o cronograma determinado pelo Ministério do Planejamento, sendo assim, há um período determinado de cada mês para execução das atualizações, depois o sistema fica dois dias fechados até que reabra para ajustes e, no outro mês, o processo recomeça.

A DAS é composta por duas coordenações: a Coordenação de Segurança do Trabalho (CST) e a Coordenação de Promoção à Saúde (CPS). A CST é responsável pela avaliação dos processos de insalubridade/periculosidade relacionado com os respectivos locais onde os servidores atuam, visitas técnicas, capacitações referentes à utilização de materiais de prevenção e pela avaliação da utilização dos extintores de incêndio na universidade. Nesta Coordenação, estão lotados 03 técnicos de segurança do trabalho e 01 um técnico engenheiro do trabalho, sendo que este último está atualmente na coordenação. A CPS é responsável pelas atividades de promoção e prevenção em saúde junto aos servidores da FURG. Salienta-se que nessa segunda coordenação fica lotada a maior parte da equipe, sendo 05 médicos, 01 psicóloga clínica, 01 enfermeira do trabalho, 02 odontólogos e 02 auxiliares de enfermagem. Atualmente, a responsável pela coordenação da CPS é a enfermeira do trabalho. Nesse momento, a DAS está passando por um processo de reestruturação, assim, alguns servidores foram nomeados recentemente e estão lotados diretamente na diretoria. Atualmente, quem está exercendo a função de direção é uma assistente social. Os servidores que entraram recentemente são 04 auxiliares de enfermagem e 02 auxiliares em saúde. Salienta-se que além destes, também estão lotados diretamente à diretoria 01 assistente em administração e 02 estagiários. A DAS realiza as perícias médicas, recebe os atestados médicos, oferece atendimento odontológico, atendimento médico caso algum servidor ou estudante necessite e desenvolve alguns projetos como, por exemplo, o “Correndo pela FURG”, que proporciona atividade de corrida e caminhadas orientadas para um número limitado de servidores com o devido acompanhamento médico durante o horário de trabalho. A

DAS também proporciona o projeto de emagrecimento, que prevê grupo de orientação em conjunto com profissional de nutrição para refletir sobre uma alimentação mais saudável. No que se refere ao processo de reestruturação pela qual a DAS está passando, este processo está relacionado com a implantação de uma política de promoção e prevenção em saúde, pois se percebeu que a DAS atuava principalmente recebendo atestados e realizando perícias médicas. A partir de então, entendeu-se que os auxiliares em saúde devem iniciar um trabalho de mapeamento com os servidores e os estudantes na universidade, pensando numa lógica preventiva.

A Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas é composta por duas coordenações: a Coordenação de Formação Continuada (CFC) e a Coordenação de Seleção, Ingresso e Desligamento (CSID). A CFC é responsável pela organização dos cursos de capacitação, pela avaliação dos processos de desligamento, pelos processos de redução de carga horária para servidores que estão realizando a graduação e por afastamentos para pós-graduação. Nesta coordenação estão lotados 02 assistentes em administração, 01 administradora e 01 pedagogo. Atualmente, a coordenadora é a própria administradora, no entanto, ela está substituindo a coordenadora efetiva que está em licença-maternidade. Nessa coordenação, as atividades são mais compartilhadas, não se tem um servidor apenas responsável por cada atividade. Salienta-se que no organograma da PROGEP, consta que os cursos de capacitação são planejados em conjunto com a Coordenação de Psicologia organizacional e Serviço Social (CPOSS), no entanto, atualmente isso não acontece.

A FURG tem um processo anual de levantamento de demandas de capacitação, que consiste que em período específico do ano, juntamente com o processo de Avaliação Anual de Desempenho dos TAEs, em que um sistema é aberto para que os servidores registrem as demandas que eles entendem que auxiliariam em seu processo de trabalho, também o gestor da unidade tem espaço que discuta com sua equipe e destaque as demandas do grupo. Salienta-se posteriormente, quando o servidor apresenta os cursos de capacitação para a progressão, que estes estejam no levantamento de demandas, bem como, se o servidor pretende solicitar afastamento para pós-graduação, o curso deve também estar presente na demanda. Teoricamente, a CFC deveria levar em conta o levantamento anual de demandas e oferecer os cursos que mais aparecem como demanda, no entanto, o que tem se observado é que todos os anos as demandas são mesmas, porque os servidores e os gestores copiam e colam as demandas do ano anterior, colocam todas as opções e a equipe não consegue identificar o que realmente é a demanda. Cabe destacar

que os cursos de capacitação oferecidos pela PROGEP ofertam vagas para técnicos e docentes, no entanto, os últimos progridem a partir de outra forma. Atualmente, os cursos são organizados, principalmente, com base nos movimentos de solicitação de cursos feitos pelas unidades, mais do que no levantamento anual de demandas.

A CSID é responsável pela emissão de editais para concursos públicos para os cargos de Técnico Administrativo em Educação e Docentes, emissão de editais para contratação de professores substitutos, admissão de professores efetivos e substitutos, pela contratação de médicos residentes e pela contratação e pagamento de estagiários. A coordenação é também responsável pela nomeação dos novos servidores e pelo processo de admissão. Compõem a referida equipe 03 assistentes em administração e 01 apontador² que atualmente é coordenador da equipe. Esta coordenação está organizada de forma que um servidor realiza as nomeações de professores substitutos, outro dos contratos dos estagiários e outro, das nomeações em geral. Os concursos que pressupõem confecção dos editais, seleção da banca que redige a prova, montagem do edital, publicação, organização do processo de impressão das provas, convocação dos fiscais de prova, entre outras atividades, são realizadas pela diretora da DIDESP e pelo coordenador da CSID, e quando necessário, é solicitado ajuda dos servidores que atuam na outra coordenação, além da CSID.

Vinculados diretamente ao Pró-reitor estão os servidores que atuam na secretaria geral, no núcleo de ações judiciais e no arquivo da PROGEP. A secretária geral da PROGEP funciona dando atendimento inicial aos servidores que buscam a PROGEP, bem como, atendendo as demandas do Pró-reitor em exercício, emitindo portarias referentes à troca de lotação, de homologação de estágio probatório entre outros. Atualmente a secretaria da PROGEP tem 01 servidora assistente em administração que exerce também a função de secretaria geral na secretaria, 03 estagiários, 01 assessora da Pró-reitoria e 01 administrador que auxilia nas questões de planejamento e assessoramento junto à Pró-reitoria. O núcleo de ações judiciais é responsável por buscar junto aos outros setores da PROGEP informações e depois responder as demandas judiciais. Estão lotados no núcleo 02 assistentes em administração. O arquivo da PROGEP também está ligado à secretaria, neste setor ficam arquivadas todas as pastas

² Cargo de nível de B segundo a classificação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (CCTAE), com exigência de escolaridade nível fundamental incompleto e que tem dentre suas atribuições controlar o mestre de obras dentro do canteiro de obras, registrando a frequência das pessoas que trabalham na obra, registrar a rotina de trabalho e controlar os materiais utilizados na obra.

funcionais dos servidores e outros documentos que as unidades julgam que não precisam estar à disposição no setor. Na unidade referida atua 01 assistente em administração e 02 estagiários.

A Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS), no organograma está ligada diretamente ao Pró-Reitor em exercício. Esta coordenação tem como função auxiliar no planejamento e desenvolvimento da política de Gestão de Pessoas, é responsável pela coordenação do estágio probatório, pela integração de novos servidores, pelo processo de avaliação anual de desempenho dos TAEs, pela organização de alguns eventos (como o dia do servidor público), coordenação do Programa de Preparação para Aposentadoria, orientação a gestores e servidores quanto aos seus direitos e deveres, mediação para realizar remoções internas, mediações de conflitos de trabalho, entre outras coisas. Na unidade estão lotadas 03 servidoras, 02 psicólogas e 01 assistente social.

A coordenadora do setor é uma das psicólogas e a assistente social que atua no setor é a pesquisadora deste projeto. As atividades são feitas pelas três servidoras, no entanto, a coordenadora é uma referência por estar na instituição há 23 anos, o que faz com que muitos servidores procurem seu atendimento.

Nota-se que a mudança de recursos humanos para Gestão de Pessoas foi um processo que trouxe mudanças principalmente na estrutura organizacional, uma vez que foram criadas diretorias e coordenações. Para além da estrutura organizacional, na prática, algumas atividades foram ampliadas, como por exemplo, a Unidade de Assistência ao Servidor, que prestava atendimento médico, odontológico e de profissional de enfermagem, que quando houve a passagem de recursos humanos para Gestão de Pessoas, a referida área passa a ser uma Diretoria de Atenção à Saúde (DAS) e, com isso, atualmente desenvolve também ações de prevenção e promoção à saúde, dentre as quais: o projeto de corrida e caminhada “correndo pela FURG” e o projeto que vai trabalhar com as gestantes da FURG, lançado em janeiro de 2019. Cabe também citar que atualmente, a DAS realiza atividades que acompanham o calendário do Ministério da Saúde (MS), realizando ações de prevenção ao suicídio no mês de setembro, caracterizado pelo setembro amarelo, de prevenção a câncer de mama em outubro, caracterizando o outubro rosa e de prevenção ao câncer de próstata em novembro, o novembro azul.

Para além de uma mudança efetiva na área de atenção à saúde, podemos perceber uma ampliação da política de capacitação dos servidores da FURG. Os servidores com mais tempo na PROGEP relatam que sempre houve ações de capacitação para os

servidores, no entanto, com a implementação de um plano de carreira que prevê progressões por capacitação para os TAEs, essa unidade ganha mais legitimidade à medida que tem um orçamento anual para gerir e organizar os cursos ofertados para os servidores da universidade.

Algumas atividades permaneceram na mesma linha, como por exemplo, a avaliação de desempenho que foi implementada na FURG na década de 1990. Cabe destacar que, atualmente, o processo de avaliação de desempenho da FURG vem sendo revisto e uma das alterações que está em discussão é a substituição de dois termos, sendo estes os de “colaborador” e “chefia”. A proposta é que estes sejam substituídos por “servidor” e “gestor”, respectivamente. Todavia, esta alteração específica está sendo discutida devido à pressão do Sindicato do Pessoal Técnico-Administrativo da FURG (APTAFURG), que vem questionando o uso dessas terminologias. Nesse sentido, percebe-se que há disputas em torno das práticas de Gestão de Pessoas, posto que, se por um lado, a lógica do mercado é incorporada quando o servidor público é definido como colaborador, por outro lado, há ações de resistência a essa lógica discursiva.

O que se tem evidenciado é que há uma disputa referente à emergência das áreas de Gestão de Pessoas no serviço público, que retrata a lógica de mercado sendo incorporada pelo Estado, mas que essa emergência é disputada internamente, não havendo hegemonia. Logo, tal emergência pode significar pouca alteração no que se refere às práticas, como observamos no caso descrito acima. No entanto, cabe destacar que no último processo eleitoral para reitoria da FURG, em reuniões de campanha da reitora que está atualmente no exercício do cargo, foi destacado que a PROGEP funcionava muito bem administrativamente, no entanto, eram necessárias mudanças referentes a construção de uma política de gestão e desenvolvimento de pessoas. Essa questão sinaliza para o fato de que, embora essa área tenha sido instituída na época de adesão ao REUNI, foi nos últimos dois anos que as tensões em torno da problematização da temática se acirraram. Logo, cabe problematizar se essas mudanças que vêm ocorrendo pendem para uma lógica de mercado ou de atendimento ao cidadão.

Para pensar a referida questão se faz necessário realizar uma breve contextualização da literatura da administração que reflete sobre a emergência do termo “Gestão de Pessoas” em meio a abordagem da Administração de Recursos Humanos. Nesse sentido, Montana e Charnov (2010) destacam que o surgimento e desenvolvimento das áreas de recursos humanos está diretamente associada às legislações trabalhistas, isto é, originalmente tais áreas eram responsáveis por se fazer cumprir as legislações

referentes ao trabalho. Ao analisar a bibliografia da Administração que trata de Recursos Humanos e Gestão de Pessoas, se percebeu que as atividades desempenhadas pela área de Recursos Humanos (RH), como por exemplo, seleção de pessoas, avaliação de desempenho, planejamento, alocação de recursos humanos, treinamento e desenvolvimentos de recursos humanos são relativamente pouco alterados, ao menos no que se refere ao tipo de atividades desenvolvida pela área. O que autores como Ulrich (1998), citado por Tonelli et al. (2003), destacam é o enfoque das ações das áreas de RH, ou seja, inicia-se a considerar os resultados positivos que tal área podem alcançar para a empresa.

Dias Lopes e Dalla (2007), em estudo apresentado no encontro da Associação Nacional Pós-Graduação em Administração analisam os aspectos históricos das áreas de RH, e para tanto, fazendo referência a Barbosa (2005), salientam que a contextualização histórica da referida área pode ser classificada em tradicional, moderna e contemporânea. Dias, Lopes e Dalla (2007) destacam que a gestão de recursos humanos a partir de uma perspectiva tradicional era focada em atividades específicas como controle e registro de pessoas, o que caracterizava o departamento pessoal: “posteriormente a gestão de recursos humanos altera seu foco de ação, atuando sobre o comportamento das pessoas” (DIAS; LOPES; DALLA, 2007, p.4). Os referidos autores destacam que já nessa época, atividades como descrição de cargos, avaliação de desempenho e pesquisa salarial são desenvolvidas pela área de RH, conferindo suporte ao caráter de apoio que a área possuía.

Os mesmos autores tecem considerações sobre as tendências modernas em RH, relatando que na década de 1980, incorpora-se o caráter estratégico aos sistemas de RH. Nesse sentido, “os planos, agora estratégicos de recursos humanos, devem estar alinhados às estratégias corporativas das empresas” (DIAS; LOPES; DALLA, 2007, p. 4), embora o discurso da tendência moderna em RH proponha uma maior dinamicidade na comunicação entre as partes nas empresas:

No entanto, apenas da interlocução de novas variáveis no cenário de recursos humanos, percebe-se na prática uma atuação ainda operacional, de pouco consistência estratégica. Analisando-se a evolução dos sistemas de gestão de pessoas observa-se que até mesmo nessa perspectiva, relacionada às questões estratégicas da organização, há ainda um caráter eminentemente passivo, onde o “o papel de Recursos Humanos se resumiria a adaptar-se a estratégia do negócio e implementar sua diretriz específica (FISCHER, 1998, p.103). Desde os primórdios, onde a administração de recursos humanos caracterizava-se pelo caráter processual e burocrático, o que se observa é que o RH possui um papel de adaptação às estratégias da empresa, com pouco ou nenhuma influência nas decisões nas decisões da organização (DIAS; LOPES; DALLA, 2007, p.5).

Os referidos autores fazem ainda uma síntese da visão contemporânea de RH, que se volta para o negócio da empresa, “[...] O RH seria introduzido nos debates relacionados à competitividade e como as pessoas podem contribuir nesse aspecto (DIAS; LOPES; DALLA, 2007, p.6). Fischer (1998), por sua vez, denomina as áreas de RH como Gestão de Pessoas, que assim passa a corresponder à gestão do comportamento das pessoas de forma alinhada às estratégias da organização. É nesse contexto da visão contemporânea de RH que o conceito de competência ganha visibilidade. Conceito esse já incorporado no serviço público a partir do decreto nº 5.707, de 23 de fevereiro de 2006, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional. O referido decreto define o seguinte:

II - Gestão por competência: gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição (BRASIL, 2006, decreto 5.707)

Nota-se que o decreto citado formula sua política de desenvolvimento de pessoal utilizando o conceito de “gestão por competência”. Fischer (1998) relaciona o modelo de Gestão de Pessoas à lógica política, social, ideológica e comportamental que os agentes organizacionais instituem para lidar com a cooperação e conflitos. Dessa forma:

Nosso conceito de Modelo de Gestão de Pessoas refere-se, portanto, a um mecanismo abstrato que simplifica a realidade e orienta a decisão daqueles que vivem o ambiente organizacional da atualidade. Como “moldes” estruturam as ideias sobre a problemática do relacionamento humano. Como “peneiras” fazem passar ou restringem ações e decisões de todos os agentes envolvidos atuando, com particular intensidade, no imaginário dos gerentes e especialistas, que têm por eficácia tomar decisões sobre gestão de pessoas estimulando um padrão de comportamento coerente com os objetivos empresariais (FISHER, 1998, p.49).

Fischer (1998), ainda sobre o referido conceito, destaca que o termo “Gestão de Pessoas” não seria apenas a renovação para o termo “Administração de Recursos Humanos”, pois para o seu uso, busca ressaltar a questão da gestão que pode resgatar um caráter mais humano “para determinar o que significa o relacionamento entre pessoas e empresas numa da organização” (FISCHER, 1998, p.50), uma vez que:

[...]Administrar recursos humanos significa, nesta fase da teoria organizacional, otimizar sua produtividade, sua competência e seu entusiasmo. Hoje, quando o papel do homem no trabalho vem sendo transformado e suas características mais especificamente humanas, como o saber, a intuição e a criatividade vêm sendo valorizadas, talvez seja possível substituir o conceito de recurso por pessoas (FISCHER, 1998, p.51).

O autor define o modelo de Gestão de Pessoas como: “O conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir e direcionar o comportamento humano no trabalho” (FISCHER, 1998, p.51).

Nota-se que em tempos em que se torna fundamental gerir a subjetividade das pessoas, faz-se necessário que o trabalhador se sinta parte da organização onde trabalha, para que então dê o melhor de si. Não é à toa, portanto, ocorrer a passagem da Administração de Recursos Humanos para modelo de Gestão de Pessoas. Ela está em sintonia com o atual momento do desenvolvimento das sociedades capitalistas contemporâneas.

Torna-se pertinente destacar que há críticas na própria área da Administração sobre a produção literária de RH. Barbosa (2004) caracteriza a produção na área como: “baixa consistência e qualidade, abordagem fortemente funcionalista, concentração geográfica e institucional” (BARBOSA, 2004, p.2). Tonelli et al. (2003), ao realizarem estudo sobre a produção acadêmica em RH no Brasil de 1991 a 2000, em uma linha parecida de Barbosa, destacam que:

[...] seu escopo temático é contestado pelo recente crescimento e autonomia do campo organizacional; a área tem uma epistemológica eminentemente funcionalista; sua base metodológica é frágil, predominantemente estudos de caso tipicamente ilustrativos de teoria consolidada (ou seja, sem maior pretensão de indução ou criação de teórica); e ainda há baixa diversidade de origem, tendo a maior parte da produção advindo de pouquíssimas instituições, autores e regiões (TONELLI et al., 2003, p. 119).

Embora autores, como por exemplo, Idalberto Chiavenato (1999), sejam contestados no meio acadêmico, eles têm exercido muita influência nas organizações empresariais, basicamente porque se tornam fundamentais como uma espécie de guia prático e de fácil compreensão e aplicação para aqueles que entendem a Gestão de Pessoas como uma forma de humanização do capitalismo, sem se fazer uma reflexão crítica sobre a lógica defendida e os seus fundamentos.

Chiavetano(1999) apresenta-se como um promotor de uma visão romantizada da emergência da Gestão de Pessoas, uma vez que afirma que esta emerge em um contexto no qual se percebe que o principal parceiro da organização se torna o empregado e, ainda, que as atividades antes desempenhas pelas áreas de RH seguem sendo realizadas, muito embora outras ações sejam necessárias. O discurso agora é de que há um processo mútuo de realização de objetivos, assim, a organização deve reconhecer e ajudar seus empregados a atingirem os seus objetivos e dar condições para que estes contribuam para a organização atingir também os seus. Desse modo, as áreas de Gestão de Pessoas, para

além das atividades desempenhas pelos departamentos de RH, se tornam departamentos responsáveis pela promoção do engajamento subjetivo dos empregados nos objetivos e metas da organização. Não tratando mais os mesmos como “recursos humanos”, mas como “colaboradores”, como “parceiros” e não mais agentes passivos no processo.

Outro ponto que faz com que não seja possível ignorar empiricamente um autor como Chiavenato, considerando especificamente o caso aqui pesquisado, é que atualmente, ele se faz presente de forma física na área de Gestão de Pessoas da FURG, uma vez que há obras dele na estante da Coordenação de Psicologia Organizacional e Serviço Social (CPOSS) da PROGEP da FURG. Nesse sentido, mesmo que existam fortes críticas acadêmicas ao seu trabalho, este apresenta-se como uma referência para consultas e auxílio na tomada de decisões práticas da PROGEP da FURG.

2.2 Gestão de pessoas em tempos de REUNI

Nessa seção, nos propomos refletir sobre a Gestão de Pessoas em tempos de REUNI, uma vez que estamos falando de uma variável decisiva da reestruturação do funcionamento das universidades federais nos últimos 12 anos. Afinal, trata-se de uma política pública de expansão do ensino superior que alterou significativamente o contexto universitário, em questões como o aumento do número de vagas nos cursos de graduação e o aumento de servidores técnicos administrativos e docentes. Logo, como já mencionado na introdução, na FURG não é diferente, posto que o cenário que antecedeu ao REUNI também correspondeu a um período de retração de investimentos. A adesão da FURG ao REUNI deu início a um processo de expansão em termos de número de servidores, de cursos e de infraestrutura.

Cabe destacar que a FURG foi a primeira universidade no Rio Grande do Sul e a 15ª no Brasil a aderir ao REUNI, no ano de 2007, prevendo a criação de 17 novos cursos, o dobro do número de vagas de ingresso nos cursos já existentes, investimentos em contratação de pessoal, construções e recuperações de instalações físicas (MEC, 2018).

Na tabela 1, que descreve a relação de cursos e vagas ofertados pós-REUNI na FURG, observa-se que os cursos em que existiam “00” vagas no ano de 2006 foram cursos criados com adesão da FURG ao REUNI.

Tabela 1. Relação de cursos e vagas antes e após REUNI

Cursos ofertados pela FURG	Número de vagas ofertadas atualmente	Número de vagas ofertadas no ano de 2006	Turno
Administração	100	55	Noite
Arqueologia	40	00	Manhã e tarde
Arquivologia	40	00	Noite
Artes Visuais – Licenciatura	25	30	Manhã e tarde
Artes Visuais – Bacharelado	25	00	Manhã e tarde
Biblioteconomia	40	35	Manhã
Ciências Biológicas – Bacharelado	40	20	Integral
Ciências Biológicas – Licenciatura	40	20	Integral
Ciências Contábeis	100	70	Noite
Ciências Econômicas	100	50	Noite
Direito – Diurno	55	30	Manhã
Direito – Noturno	55	60	Noite
Educação Física	30	30	Noite
Enfermagem	60	50	Integral
Engenharia Bioquímica	50	00	Integral
Engenharia Civil	75	50	Integral
Engenharia Civil Costeira e Portuária	25	00	Integral
Engenharia Civil Empresarial	50	25	Noite
Engenharia de Alimentos	50	50	Integral
Engenharia de Automação	40	00	Integral
Engenharia de Computação	50	00	Integral
Engenharia Mecânica	75	50	Integral
Engenharia Mecânica Empresarial	50	25	Noite

Engenharia Mecânica Naval	25	00	Integral
Engenharia Química	50	50	Integral
Física – Bacharelado	40	20	Integral
Física - Licenciatura	40	20	Integral
Geografia - Bacharelado	30	25	Noite
Geografia - Licenciatura	30	25	Noite
Gestão Ambiental	30	00	Integral
História - Bacharelado	35	00	Tarde
História - Licenciatura	32	00	Tarde
Letras - Língua Portuguesa	50	50	Noite
Letras - Português e Espanhol Diurno	25	25	Manhã
Letras - Português e Espanhol Noturno	25	25	Noite
Letras - Português e Francês	25	25	Noite
Letras - Português e Inglês	25	25	Manhã
Matemática	40	40	Noite
Matemática Aplicada	40	00	Noite
Medicina	74	66	Integral
Oceanologia	40	40	Integral
Pedagogia – Diurno	45	45	Manhã
Pedagogia - Noturno	45	45	Noite
Psicologia	35	35	Noite
Química - Bacharelado	50	00	Integral
Química - Licenciatura	25	25	Integral
Sistemas de Informação	40	00	Integral
Toxicologia Ambiental	24	00	Integral

Fonte: tabela elaborada pela autora utilizando como base no cronograma de execução dos cursos da proposta de adesão ao REUNI e sítio FURG.

Para além da tabela exposta, cabe fazer algumas considerações. Primeiro, a criação de cursos como Engenharia de Automação, Engenharia Mecânica Naval e Engenharia Civil Costeira e Portuária deveram-se às especificidades de Rio Grande, uma vez que se trata de uma cidade portuária que teve forte investimento no então existente polo naval. Outra questão a ser ressaltada é que a FURG colocou em sua proposta de

adesão ao REUNI a expansão de três campi avançados: Santo Antônio da Patrulha; Santa Vitória do Palmar e São Lourenço do Sul. Segundo o site da Pró-reitoria de Graduação da FURG, nos campi avançados foram criados os seguintes cursos: em Santo Antônio da Patrulha: Ciências Exatas e Engenharia Agroindustrial Agroquímica, com 50 vagas cada, e Engenharia Agroindustrial e Indústrias Alimentícias, com 60 vagas; no campus de Santa Vitória do Palmar foram criados os cursos: Comércio Exterior, Eventos, Hotelaria e Relações Internacionais, com a oferta de 45 vagas cada, e o curso de Turismo Binacional, com 30 vagas disponíveis; no campus de São Lourenço do Sul foram criados os cursos: Agroecologia e Educação do Campo, com a oferta de 40 vagas cada, o curso de Gestão Ambiental, com a disponibilidade de 45 vagas, e o curso de Gestão de Cooperativa, com a disponibilidade de 30 vagas.

De acordo com o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP, 2018), o número de Técnicos Administrativos em Educação (TAEs) e Docentes praticamente dobrou de 2007 para 2016 no Brasil, e na FURG, esse número passou de 1.145 servidores, em 2007, para 2.166, em 2016. Logo, nesse cenário a universidade tem passado por um processo de reestruturação administrativa, no qual a então Superintendência de Recursos Humanos, que fazia parte no organograma da universidade junto à Pró-Reitoria administrativa, passou a se chamar Pró-Reitoria de Gestão e de Desenvolvimento de Pessoas (PROGEP), de acordo com a resolução nº 35/2008 do Conselho Universitário. Nessa resolução, fica determinado que:

Art. 11 A PROGEP promoverá o desenvolvimento de pessoas, mediante processos de gestão, integração, aperfeiçoamento, qualificação e assistência, na busca permanente da melhoria das relações humanas, da formação pessoal e profissional e do exercício pleno da cidadania, visando o crescimento institucional, em consonância com os objetivos e as estratégias estabelecidas nos planos institucionais (CONSUN, RESOLUÇÃO nº35/ 2008).

Aqui, gostaríamos de dar início à problematização do tema da Gestão de Pessoas. E para tal, cabe fazer referência ao já referido trabalho de Idalberto Chiavenato (1999). Logo, salienta-se que neste trabalho suas ideias sobre Gestão de Pessoas não estão sendo utilizadas como referencial conceitual, mas se considera o fato dele ser um dos principais autores que norteiam essa discussão que se impõe ao serviço público. O referido autor entende que a Gestão de Pessoas moderna deve buscar uma administração de pessoas que pressupõe uma atuação em conjunto com os colaboradores, e destaca que nesse novo contexto, as pessoas não são mais apenas um objeto passivo e sim vistas “como um sujeito ativo e provocador das decisões, empreendedor das ações e criador de inovação dentro das organizações (CHIAVENATO, 1999, p. XXVII).

O termo colaborador se torna chave para problematização do tema Gestão de Pessoas, uma vez que pode ser utilizado como uma estratégia de poder. Como afirma Barbosa (2014), ao estudar o caso dos trabalhadores da indústria do alumínio primário paraense, contou-se que:

A adoção e o aperfeiçoamento de técnicas de gestão que demandam um maior envolvimento dos trabalhadores fazem parte de uma estratégia de poder composta por um conjunto de práticas e discursos que objetivam promover o envolvimento dos trabalhadores mais no nível da adesão do que da coerção (BARBOSA, 2014, p.226).

Continuando a linha de raciocínio de Barbosa (2014), este tipo de discurso é promovido em torno de uma autonomia relativa em seu processo de trabalho, onde é instigado o sentimento de participação junto ao trabalhador. Desse modo, deixa-se de lado terminologias como “funcionário”, “subordinado”, entre outras, uma vez que elas remetem aos dispositivos disciplinares. Como o controle agora exercido é mais fluido, são necessárias outras estratégias para a promoção do envolvimento dos trabalhadores.

O termo colaborador que vem sendo utilizado na FURG em situações como o processo de avaliação de desempenho, é um indício de que assim como demonstrou Barbosa (2014) no caso da empresa Alumínio Brasileiro S.A o serviço público tem sofrido influência das novas formas de gestão do trabalho que se pautam mais na esfera da produção do engajamento subjetivo do que na hierarquização disciplinar. Discurso esse reforçado por Chiavento (1999, p. 5) no trecho que segue:

[...]Verificou-se que, se a organização quer alcançar os seus objetivos da melhor maneira possível, ela precisa saber canalizar os esforços das pessoas para que também estas atinjam os seus objetivos individuais e que ambas as partes saiam ganhando.

Nesse sentido, sociologicamente falando, o que se almeja é que os funcionários, entendidos nessa chave discursiva como colaboradores, se engajem subjetivamente aos processos organizacionais, pois assim fazendo, teriam seus objetivos pessoais mais efetivamente contemplados no desenvolvimento de suas atividades e experiências laborais. A esse respeito, Chiavenato enfatiza que os objetivos da Gestão de Pessoas consistem em: “Ajudar a organização a alcançar seus objetivos e realizar sua missão”; “Proporcionar competitividade à organização”; “Proporcionar à organização empregados bem treinados e bem motivados”; “Aumentar a autorrealização e a satisfação dos empregados no trabalho”; “Desenvolver e manter qualidade de vida no trabalho”; “Administrar a mudança”; “Manter políticas éticas e comportamentos socialmente responsáveis” (CHIAVENATO, 1999, pp. 9-10). Nota-se que em alguns aspectos, os objetivos da Gestão de Pessoas proposto por Chiavenato se assemelham às atribuições da

PROGEP enquanto área de Gestão de Pessoas da FURG. Ainda segundo o referido autor, são atividades da moderna Gestão de Pessoas as questões como:

[...]descrição e análise de cargos, planejamento de RH, recrutamento, seleção orientação e motivação das pessoas, avaliação do desempenho, remuneração, treinamento e desenvolvimento, relações sindicais, segurança, saúde e bem-estar etc. (CHIAVENATO, 1999, p.8)

Nesse sentido, as atividades referidas pelo autor se assemelham com as desempenhadas pela PROGEP visto que, como exposto no subcapítulo de contextualização do campo empírico, há coordenações que atendem à maioria das atividades citadas.

O entendimento de Chiavenato (1999) sobre o papel da moderna Gestão de Pessoas, com a passagem do funcionário para o colaborador, onde é reforçado o discurso de uma Gestão de Pessoas que evoque ações participativas e que o trabalhador seja “empreendedor de suas ações”, se relaciona com a perspectiva sociológica trabalhada por Barbosa (2014):

[...]a produção de um novo indivíduo-trabalhador é suscitada a partir dos chamados à polivalência, à flexibilidade, ao engajamento, à proatividade, isto é, ao desenvolvimento contínuo de habilidades e competências impostas pelas empresas. O trabalhador exemplar passa a ser aquele capaz de transformar-se em uma espécie de “empreendedor de si mesmo”, capaz de autogerir-se não apenas na realização de metas e demonstração de resultados, mas fundamentalmente no ajustar-se às constantes mudanças organizacionais. (BARBOSA, 2014, p. 230).

Para Barbosa (2014), esse novo modelo, oriundo das empresas flexíveis onde os departamentos de RH, evocam a figura de um trabalhador “empreendedor de si mesmo”, isto é, responsável por manter-se empregável. Se percebe que no serviço público no decreto que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, ao ser colocado o conceito de gestão por competências, temos um indicativo de que se almeja um servidor capaz de obter novos conhecimentos, habilidades e atitudes.

Antes de refletir sobre o REUNI, cabe pensar o conjunto de ações que compõem a reforma do ensino superior no Brasil, e para tanto, cabe ainda um pequeno parêntese sobre o direcionamento que tinham as políticas de ensino superior durante o governo Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), segundo Sueli Ferreira (2012, p. 455), que estudou as “Reformas na Educação Superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2001)”. O referido presidente investiu em políticas que reforçavam a lógica de mercado, retraindo investimentos e buscando ampliar o aumento de vagas a partir do uso racional dos recursos que estavam disponíveis. Assim como exposto pela autora:

O governo de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) levou avante o processo de “modernização” conservadora (racionalidade administrativa e eficácia quantitativa) [...] No governo de FHC, ocorreram medidas de ajustes estruturais e fiscais, bem como reformas orientadas para o mercado, visando à integração do Brasil à economia mundial, ao mesmo tempo em que se enfatizava o novo papel atribuído ao mercado para alocação dos recursos e se diminuía as funções do Estado como provedor dos serviços (FERREIRA, 2012, p. 457).

A autora segue sua análise fazendo referência a inúmeras questões que sustentam seu argumento, como por exemplo, o texto da Lei das Diretrizes Básicas de Educação que coloca as instituições federais de ensino superior e as privadas sem e com fins lucrativos no mesmo status de Instituição de Ensino Superior (IES), ou mesmo os investimentos públicos em universidades privadas a partir de programas de financiamentos estudantis, como o Fundo de Financiamento do Estudante do Ensino Superior (FIES), exposto na Lei nº 10.260, de 7 de dezembro de 2001. Feito esse parêntese, torna-se pertinente refletir que, segundo Ferreira (2012), as políticas públicas propostas durante o governo de Luís Inácio Lula Da Silva estão mais para uma “continuidade” do que uma ruptura com a política alinhada à lógica de mercado do governo FHC. Logo, aqui cabe destacar que o Estado em disputa historicamente é campo onde a lógica utilitária, racional moderna se manifesta.

Para problematizar o REUNI, enquanto programa que, para além de ampliar o acesso ao ensino superior público, também tem sua formulação enquanto política pública alinhada ao conceito de razão como problematizado por Guerreiro Ramos (1981), entendido nessa linha analítica como estando historicamente relacionado a uma noção utilitarista da razão. Ou seja, a racionalidade associada à utilização de determinados meios para se obter os melhores resultados possíveis. Aqui, cabe destacar as legislações propostas pelo governo Lula: A Lei nº 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES), criado com a finalidade de melhorar a qualidade da educação superior expandindo a sua oferta, coloca no parágrafo primeiro de sua legislação o aumento permanente de sua eficácia institucional. Nos termos da referida lei a dimensão pública e democrática da universidade apresenta-se como um sistema condicionado à eficácia institucional.

Uma outra legislação que incidiu sobre o cenário das universidades federais foi a Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004, a chamada Lei de Inovação Tecnológica, que tratou de incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo. Esta buscava fomentar a parceria das universidades com empresas privadas, a fim de que a educação superior se inseria no mercado de trabalho. Também é preciso

fazer referência à Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005, que criou o Programa Universidade para Todos (ProUni). A criação deste programa teve como escopo disponibilizar recursos públicos na forma de bolsas estudantis a fim de propiciar o ingresso de estudantes em universidades privadas. Além, é claro, do Decreto Presidencial nº 5.622, de 19 de dezembro de 2005, que normatizou a educação à distância, elevando os índices de escolarização no Brasil, sem, no entanto, problematizar a qualidade desta.

Para além de destacar os aspectos referentes ao REUNI que dizem respeito à expansão da universidade, cabe aqui problematizar a lógica que o sustenta. Refletindo sobre a questão que Guerreiro Ramos (1981) trabalha a respeito de uma teoria das organizações ingênua, na medida que se baseia em uma racionalidade instrumental inerente à ciência social dominante no ocidente, que percebe a razão apenas em suas bases utilitárias. Lógica está que exerce um impacto desfigurador sobre a vida humana associada.

Segundo o Decreto Nº 6.096, de 24 de abril de 2007 que institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais, o REUNI tem objetivo “de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais” (Brasil, 2007). A ênfase é na ampliação e expansão do acesso e permanência na universidade a partir do melhor aproveitamento da estrutura física e de RH. No seu parágrafo primeiro, o decreto define como meta global do programa a elevação gradual da taxa de conclusão média dos cursos de graduação para 90 % e, para além disso, também define a elevação da relação aluno/professor (de cursos de graduação presenciais) de 10 para 18 alunos por professor.

A elevação gradual deveria ser completa ao final de cinco anos da implementação do plano. A FURG, na proposta de adesão ao REUNI, previa a elevação da relação aluno professor de 10 para 18 ao final de 2017. No entanto, atualmente a FURG conta com 9.835 alunos matriculados em graduações de ensino presencial e 350 alunos matriculados na modalidade de ensino à distância. O número de docentes atualmente é de 833, sendo que a relação aluno professor é de 11 para um, isso desconsiderando os alunos de pós-graduação, que são entorno de 300 na FURG.

Em contrapartida a essa elevação, o programa prevê em seu artigo terceiro a destinação de recursos financeiros para construção e readequação de infraestrutura, compra de bens e serviços necessários ao funcionamento a nova estruturação acadêmica e despesas de custeio e pessoal associadas às atividades decorrentes do plano de

reestruturação. Logo, pode-se observar que existem duas contrapartidas para receber o recurso, qual seja, a elevação da relação aluno/professor e aumento da conclusão dos alunos de graduação presencial. Assim pode-se perceber que o programa, para além da democratização do acesso, tem uma lógica utilitária em sua gênese. Lógica esta que vem socialmente sendo imposta para a atuação do Estado, mas que está também em disputa, uma em que a construção de políticas públicas é permeada pelo embate de ideias e práticas em relação ao que é público e ao que é privado. Nesse sentido, a construção de uma política é influenciada pelo [...] “jogo de forças” entre os atores envolvidos, as consequências políticas, econômicas e sociais, enfim, tudo aquilo que permeia uma política pública (BARCELOS; RODRIGUES, 2017, p.7). Desse modo, o que se constatou ao analisar o histórico, até mesmo antecedente à implementação do REUNI, é que há uma percepção em relação ao que é eficiência e eficácia, ao que é público que é constantemente influenciado por pressupostos de uma racionalidade instrumental utilitária. Nesse caso, torna-se fundamental refletir sobre tais disputas que norteiam o desenvolvimento de políticas públicas como, por exemplo, o REUNI. Logo:

[...] é possível observar um conjunto de ideias orientadas por uma lógica gerencialista e empresarial, que passa a ser aplicada à forma como deveria se desenvolver o processo de expansão das Universidades Federais. Essas ideias sustentavam um conjunto de percepções em relação ao que deveria ser a educação superior e quais as ações governamentais necessárias para alcançar tais objetivos (BARCELOS; RODRIGUES, 2017, p.14).

Ainda segundo Barcelos e Rodrigues (2017), ideias orientadas por uma lógica gerencialista e empresarial no campo da educação superior estavam consolidadas desde a década de 1990 com o processo de Bolonha. Este, que tinha como principal objetivo o ganho de competitividade do Sistema Europeu de Ensino Superior diante de outros países. Ao analisar o REUNI, os autores citados constataam que a lógica gerencialista e empresarial está presente na formulação do programa:

Merece destaque aqui a orientação instrumental que permeia toda a concepção das políticas de expansão do ensino superior. O mesmo documento destaca que o “Ministério da Educação destinará ao Programa recursos financeiros, que serão reservados a cada universidade federal, na medida da elaboração e apresentação dos planos de reestruturação, a fim de suportar as despesas decorrentes das iniciativas propostas” (Brasil, 2007c, Art. 3º). De forma semelhante à ideia de contrato de gestão, prática amplamente defendida pelo governo FHC, o REUNI também condiciona o financiamento e os repasses adicionais às instituições ao cumprimento das metas previstas no cronograma da proposta aprovada (por isso aquela preocupação do governo em separar, a partir do Decreto Ponte12, a avaliação da regulação)(BARCELOS; RODRIGUES, 2017, pp.14-15).

Os autores ainda complementam a ideia citada com o fato de que legislação que regulamenta o REUNI ignora a dissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão. E esse

contexto se associa ao fato que a partir de 1998, a Organização Mundial do Comércio (OMC) passa a tratar a educação superior como um serviço e não mais como um bem público, o que pesa nas disputas em torno da base discursiva em que são fundamentadas a construção das políticas de expansão do ensino no Brasil.

Nas entrevistas que foram realizadas com os gestores, os aspectos referentes à expansão em número de vagas e à democratização do ensino, entre outros aspectos considerados positivos, foram os mais ressaltados. Como exposto no trecho a seguir:

Então, eu entendo que o REUNI é um importante avanço nas universidades, expansão no sentido socialmente, primeiro, no sentido de acesso. Um acesso de qualidade porque quando a gente aumenta o número de servidores a gente traz essa questão da qualidade. De não perder a qualidade. Então, eu destaco o REUNI como algo de uma importância, onde a gente teve um aumento significativo de alunos de servidores (Gestora de Atenção à Saúde, 2018).

A gestora entrevistada entende que a qualidade do acesso está associada ao aumento do número de servidores, sendo estes docentes e técnicos administrativos em educação, pois quando há um aumento proporcional ao número de estudantes, não se perderia a qualidade do ensino. No entanto, a mesma gestora relata que algumas conexões não foram feitas. A esse respeito, ela destaca que o pensamento era de que “[...] estamos crescendo, vamos investir, estamos investindo”. Para ela, teria ocorrido, em certa medida, um crescimento em relação a prédios e pessoas, mas sem conseguir fazer conexões entre crescimento de ensino, pesquisa e extensão. Não que com o crescimento orçamentário as duas áreas, além do ensino, não tenham sido desenvolvidas, mas na visão dela, faltou conexão entre as três áreas. Nessa lógica, como já exposto anteriormente, a regulamentação do REUNI é evidentemente focada na expansão do ensino.

Outra gestora entrevistada respondeu sobre o REUNI apenas em aspectos administrativos, como exposto a seguir:

Eu posso responder em termos de administração porque o ensino não acompanho muito, então não saberia dizer. Mas foi uma evolução, além da construção mesmo de prédios e tudo da parte de infraestrutura, material para a gente trabalhar. Está tudo muito diferente do que a gente tinha antes. Então, uma evolução nesse ponto muito positivo (Gestora da diretoria de Desenvolvimento de pessoas, 2018).

Com a reestruturação do organograma da FURG, foram criadas novas Pró-reitorias e os departamentos foram transformados em unidades acadêmicas. O aumento de servidores em função da adesão da FURG ao REUNI demandou um forte investimento em estrutura física. Por exemplo, foi construído um prédio no campus Carreiros para a Superintendência de Recursos Humanos, quando esta passou a ser denominada PROGEP. Esse prédio foi planejado contanto com os servidores que seriam nomeados com a

expansão da universidade em termos de pessoal. Nesse sentido que a gestora relata as melhorias nas instalações da universidade, pois, atualmente, todas as Pró-reitorias estão em prédios novos construídos com recursos do REUNI. Destaca-se que a gestora em questão está na universidade desde 1986, logo, passou pela política de retração de investimentos, tendo relatado que durante os governos do Fernando Henrique Cardoso, era comum não ter sequer disponíveis folhas de ofício para realização do trabalho administrativo.

Outra questão importante de ser problematizada é o fato de que as áreas administrativas, em alguns aspectos, tendem a não refletir sobre o fato de que sua atividade faz parte de um processo para atender a atividade fim da Universidade, que é a Educação, a partir da promoção de ensino pesquisa e extensão. Desse modo, alguns servidores não percebem o estudante enquanto usuário da FURG. Essa questão foi inicialmente notada a partir de observação, quando em uma reunião que a Comissão Interna de Avaliação e Planejamento (CIAP) da PROGEP realizou com a diretoria de Gestão de Pessoas, os servidores se mostraram resistentes a pensar ações de planejamento para o eixo norteador de assuntos estudantis do Plano de Desenvolvimento Institucional³, argumentando que não entendiam qual a relação das suas respectivas unidades de trabalho com o eixo que trata de assuntos estudantis. Tal reunião foi realizada em 16 de agosto de 2017 e devidamente registrado em diário de campo.

Outra situação que corrobora a questão anteriormente descrita consiste no fato de que, nesse ano, aconteceu uma situação em uma das Pró-reitorias administrativas⁴ em que um estudante protestou afirmando ter sido tratado de forma preconceituosa, e os servidores da unidade em questão, por outro lado, relataram se sentirem desrespeitados pelos estudantes. Uma das servidoras inclusive comentou que entende que “os estudantes até são importantes”, o que mostra a questão de que alguns servidores, principalmente das áreas administrativas, não entendem os estudantes como principais usuários da universidade em que atuam.

Sobre a FURG, um outro gestor entrevistado salientou que:

A FURG mudou o perfil era uma universidade ultraconservadora e passou a ser uma universidade apenas conservadora. Ela tinha notoriedade por aqueles

³ Assuntos referentes ao planejamento e os referidos documentos que os norteiam na FURG serão desenvolvidos no próximo capítulo.

⁴ As Pró-reitorias consideradas administrativas são as que não lidam diretamente com os estudantes, sendo estas; a PROPLAD (Pró-reitora de Planejamento e Administração), PROINFRA (Pró-reitoria de Infraestrutura) e PROGEP.

cursos clássicos medicina, direito e engenharia e claro, oceanografia. Aí, ela passa a ter uma visão de oferta de cursos mais amplo e ter excelência em outras áreas que não essas (Pró-reitora de Gestão e de Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

A gestora em questão atribui essa passagem da universidade com perfil ultraconservador para apenas conservador, primeiro pela questão de passar a ter notoriedade em outros cursos que não apenas medicina e oceanografia, mas também pela mudança de perfil de docente e técnicos, onde, segundo a gestora, passa-se a ter mais mulheres mais jovens e com melhor escolarização. Para além disso, ela também atribui a referida mudança de perfil da universidade à possibilidade de mobilidade que o REUNI ocasionou, que ela entende como uma produção de cultura. Em suas palavras “[...] muda a cultura porque uma das características da FURG é ser endógena, e se isso é bom por um lado, por outro ela péssima para o desenvolvimento do conhecimento e da ciência [...]” (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018). Nesse sentido, o REUNI propicia um choque na cultura organizacional, uma vez que, atualmente, há estudantes das mais diversas localidades do país para os diversos cursos, o que gera um impacto no perfil da FURG.

Cabe refletir que a FURG, como a primeira universidade do município de Rio Grande, diferentemente do município de Pelotas, por exemplo – onde já havia a Universidade Federal de Pelotas e a Universidade Católica de Pelotas fazendo convênios com a prefeitura, com hospitais universitários entre outros projetos de relevância para a comunidade local – não possuía de início esse mesmo nível de inserção no município. A gestora da área de atenção à saúde aborda essa questão sobre o que significava e ainda significa pertencer à FURG:

Até porque eu acho que cabe nós colocarmos aqui, porque se trata de um processo histórico a FURG e eu que sou de Rio Grande eu lembro de dizer trabalhar na FURG, inclusive eu quando passei no concurso da FURG meu pai estava numa alegria porque eu tinha chegado ao ápice era mesma coisa que tu ir para universidade de Harvard, porque tu chegou no topo do mundo porque tu dizia que tu era servidor da FURG eles te financiavam uma casa um carro tudo na mesma hora. Porque a FURG criou isso. Então a FURG ela é da elite, então eu acho que é o embate entre elite eu diria que é uma luta de classes, eu acredito até talvez uma luta porque nós invadimos (Gestora de Atenção à Saúde, 2018).

A gestora, quando relata que a FURG era de elite, faz referência ao período que antecede o ingresso de novos servidores com o REUNI. Ela inclusive destaca que atualmente, algumas pessoas que ocupam as vagas de concurso na FURG tiveram oportunidade de estudar devido ao acesso a políticas públicas como o PROUNI.

Para essa gestora, aqueles que entram após a implementação do REUNI, entram com o viés de defender a política social a partir da defesa do ingresso de indígenas, como ela mesmo exemplifica, das cotas raciais e outras formas de ingresso por ações afirmativas. Nesse trecho da entrevista uma disputa se evidencia, a tensão que os que estão há mais tempo da universidade e os que entram com o advento do REUNI. A gestora entrevistada ressalta que os que entraram recentemente querem mudar, não querem repetir as coisas como eram até o momento, e ela inclusive caracteriza a FURG como conservadora quando se refere aos servidores que estão há mais tempo na universidade. A fala citada tem relação com aquela mudança de perfil de servidores que foi mencionada na entrevista da gestora de Gestão de Pessoas.

Então muda esse perfil a partir do Reuni no que diz respeito a sua finalidade no que diz respeito aos servidores da FURG, muda completamente dos docentes e dos técnicos, passamos a ser mais mulheres mais jovens e mais e melhor formadas os técnicos, melhor escolarizados. Com escolaridade mais avançada então mesmo os de nível médio a grande a maioria tem ensino superior e muitos com pós-graduação e incentivo a qualificação a partir de 2005 também proporcionou que aqueles níveis A,B,C buscassem a escolarização então isso muda o ponto de vista muda a posição muda bastante o perfil dos servidores. Mudou também nossa faixa etária tanto de técnicos como de docentes e no caso de docentes mudou a questão de gênero estamos quase meio a meio o número de mulheres e homens. Então essa mudança ela muda a partir do REUNI, essa mudança obvia aliada ao plano de carreira dos técnicos e mudou muito (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Segundo dados retirados do sistema em fevereiro de 2018 para elaboração de trabalho apresentado no Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoas das IFEs, a FURG tinha em exercício 1.191 técnicos administrativos em educação; destes, 693 são mulheres, o que corresponde a 58%, e 498 homens, correspondendo a 42%. Quanto aos docentes efetivos, a FURG conta com 833, sendo 430 homens e 403 mulheres, que representam 52% e 48% respectivamente. Sobre servidores admitidos com a expansão oportunizada pelo REUNI constatou-se que, até fevereiro de 2018 haviam sido admitidos 681 técnicos administrativos em educação, 421 mulheres que correspondem a 62% e 260 homens que correspondem 38%. Quanto aos docentes que entraram em exercício pós-implementação do REUNI, estes correspondem a 302 mulheres e 287 homens, respectivamente 51% e 49%. Sobre a escolaridade dos TAEs no período ao que os dados correspondem, haviam 32% com graduação, 31% com especialização, 19% com título de mestra, 6% com doutorado, 6% com técnico profissionalizante e 5% apenas com ensino médio. Nota-se que a fala da gestora se confirma visto que os técnicos atualmente, em sua grande maioria, possuem escolaridade acima da exigida do cargo, e quanto ao gênero, é notável que os

técnicos admitidos pós-expansão do REUNI são em grande maioria mulheres, o que realmente incidiu no perfil de gênero geral da universidade. Quanto aos docentes, atualmente a questão de gênero está equiparada, sendo que se analisarmos os que ingressaram pós-REUNI, há uma pequena diferença, onde o percentual de mulheres é um pouco maior que o de homens.

Apenas em uma das entrevistas é salientada com os gestores a questão do aumento do número de estudantes como uma questão a ser problematizada, posto que poderia interferir na qualidade do ensino:

Eu nunca participei direto na questão do REUNI, mas eu sei que teve muita discussão na área de ensino por conta de currículo e de excessos de alunos, houve não só na FURG mas em outras universidades da questão da adesão ao REUNI por causa da questão de descaracterização de um ensino de qualidade, por causa do excesso de alunos, questão mais de ensino (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas aposentada, 2018).

No que se refere à Gestão de Pessoas em tempos de REUNI, se torna relevante associar essas duas questões, visto que a FURG, para além de uma mudança estrutural, em termos de organograma e estrutura física há também o impacto na rotina de trabalho da FURG:

[...] eu vi um pouco daquela quebra que a FURG sempre teve aquela cultura de ter atendimento bem pessoalizado onde todo mundo se conhecia, as pessoas se identificavam com todo mundo e de repente isso mudou, e aí teve um pouco de reação negativa das pessoas porque tinha mudado e as pessoas não se conheciam tanto mais e tinha esse medo de não se conhecer e a gente teve que trabalhar mais com sistemas pra dar conta da coisa toda e não tem mais aquela coisa de pegar o telefone e ligar pra pessoa e dizer que o plano de saúde pode ser cancelado porque não efetuou o pagamento no período que tinha que efetuar e hoje é feito via sistema através de mensagem e isso foi uma mudança que eu, particularmente, peguei ela toda (Diretor de Gestão de Pessoas, 2018).

Assim, com a expansão de estudantes que ocasionou o aumento do número de servidores e a consequente reestruturação universitária, houve a emergência da PROGEP, o quadro de servidores que opera as políticas de Gestão de Pessoas e os procedimentos, como exposto na entrevista.

Variáveis como REUNI, a expansão do número de servidores, o plano de carreira dos Técnicos e dos Docentes e a Gestão de Pessoas estão interligadas. Por exemplo, um dos objetivos que emerge na área de Gestão de Pessoas é dar um tom de humanização às relações de trabalho em sociedades capitalistas, onde em não raros casos, as empresas se utilizam dessas áreas para desenvolver estratégias que promovam um maior envolvimento dos trabalhadores nos processos organizacionais.

Essa lógica de mercado, quando aplicada ao o serviço público, tende a promover a ideia de que toda atividade laboral deve ser pensada a partir de uma lógica estritamente

econômica. A esse respeito, entendemos ser importante nos apropriarmos aqui da compreensão de Gorz (2005), quando este, ao dissertar sobre o *slogan* “a vida é Business”, argumenta que toda a vida e todos os seres humanos passam a ser reduzidos a um valor, prevalecendo a lógica do auto-empresendimento. Nesse sentido, nos termos do próprio autor, “a vida se torna o capital mais precioso” (GORZ, 2005, pp. 23-24).

Para Gorz, a fronteira entre o trabalho e o que acontece fora dele é apagada, porque “o tempo de vida se reduz inteiramente sob influência do cálculo econômico e do valor” (GORZ, 2005, p.25). Logo, o que defendemos neste trabalho é que, se vivemos em uma sociedade pautada em valores mercadológicos, isto afeta os trabalhadores do serviço público, pois pode desconsiderar as especificidades destes, como por exemplo, o fato de que o servidor público tem um vínculo de trabalho preservado pela estabilidade após o cumprimento de um estágio probatório de três anos. Aqui, cabe salientar que a questão da inexistência da fronteira entre tempo de trabalho e fora dele pode ser claramente identificada com os avanços tecnológicos, como, por exemplo, o “WhatsApp”, pois, o servidor da FURG, assim como se pressupõem que muitos outros, ficam disponíveis para o trabalho para além do ambiente de trabalho. Tendo em vista o caso da PROGEF, a cada comissão que um trabalhador faz parte, é criado um grupo do citado aplicativo, e a partir daí as questões passam a ser discutidas em qualquer dia, a qualquer horário, tornando possível que os servidores estejam potencialmente disponíveis em tempo integral para o trabalho. No atual estágio de desenvolvimento do capitalismo:

Tudo se torna mercadoria, a venda do si se estende a todos os aspectos da vida; tudo é medido em dinheiro. A lógica do capital, da vida tornada capital, submete todas as atividades e espaços nos quais a produção de si era originalmente considerada como gasto gratuito de energia, sem outra finalidade senão a de levar as capacidades humanas ao seu mais alto grau de desenvolvimento (GORZ, 2005, p.25).

Nesse sentido, cabe destacar que os TAEs, além das progressões por mérito e por capacitação, que podem ocorrer num intervalo de 18 meses, têm previstos em sua carreira o incentivo à qualificação, que é uma porcentagem paga quando o técnico administrativo possui formação a mais daquela exigida pelo cargo. Por exemplo, em um cargo de classificação D (que é onde estão enquadrados os assistentes em administração e os técnicos em laboratório/área), no caso dos assistentes a exigência é de ensino médio, porém, se o servidor ingressar na universidade já com graduação, ele recebe um incentivo de 25%, se for de relação direta, e de 15%, se for de relação indireta. A avaliação do percentual acontece analisando o ambiente organizacional e título obtido. Se o servidor obtiver o título de especialista, ele recebe 30% em caso de relação direta e 20% em caso

de relação indireta; se obtiver o título de mestre, a porcentagem é de 52% sendo de relação direta e de 35% no caso de relação indireta; e no caso de ser doutor, os percentuais são de 75% em caso de relação direta e 50 % em caso de relação indireta. É preciso salientar que esse valor é pago por uma rubrica onde a porcentagem é calculada segundo o vencimento atual do servidor, logo, cada vez que o servidor progride tendo o valor do vencimento alterado, também se altera o valor do incentivo da qualificação. No caso dos docentes, eles recebem a retribuição por titulação, no entanto, pela especificidade da atividade, os docentes, em grande parte, já ingressam na universidade com doutorado.

Agora cabe refletir sobre afirmação de Gorz (2005) sobretudo virar cálculo e pensar se esse incentivo não leva os servidores a buscarem formação continuada, levando em consideração a lógica de que tudo é medido em dinheiro e que a “pessoa se torna um empreendimento” (LÉVY apud GORZ, 2005, p.25). Em outras palavras, que a carreira passa a ser gerida para fins, fundamentalmente, de rentabilidade econômica e, assim, se estendendo na busca de conhecimento. Na iniciativa privada, a afirmação do autor de que “a pessoa se torna um empreendimento” se deve ao fato da lógica discursiva operar no sentido de que as pessoas são responsáveis por se manter empregadas. No que diz respeito à especificidade do serviço público, é preciso levar em conta uma alteração significativa do efeito do discurso mencionado, uma vez que os servidores têm estabilidade após terem sido aprovados no período de estágio probatório, que corresponde a três anos a partir de sua nomeação. No entanto, como mencionado, essa lógica afeta os servidores de outra forma, como no caso TAEs, que são estimulados a gerir sua carreira a partir de incentivos financeiros relacionados ao incremento de sua formação acadêmica.

2.3 Burocracia e racionalidade instrumental na FURG

Como se sabe, as repartições públicas são marcadas por estruturas organizacionais técnico-burocráticas, como por exemplo, órgãos superiores que exercem controle, como o Tribunal de Contas da União (TCU) e a Controladoria Geral da União (CGU). Nessa lógica, a PROGEP responde a uma demanda que é de sistema e que é coordenada, no sentido de estabelecimento de prazos, por Brasília. Com a expansão da universidade, essa questão da sistematização ficou mais explícita, posto que a FURG era uma instituição onde os servidores conheciam as pessoas que trabalhavam na área de Gestão de Pessoas, antigamente chamada de Recursos Humanos, isto é, sabiam o nome da maior parte das pessoas que eram servidores da FURG. Digamos que a questão burocrática era mais

contornada pelas relações pessoais do que hoje, quando por exemplo, ao se ir até o Núcleo de Tecnologia da Informação (NTI) solicitar o conserto de um equipamento, as pessoas passavam direto, mesmo com a ordem de serviço para que as solicitações fossem atendidas, e ao dizer “é muito urgente, me dá uma força”, poderiam ter a manutenção em seu equipamento atendida antes da ordem estabelecida. Com a expansão, essas práticas acabaram se tornando menos frequentes, pois, muitos novos servidores ingressaram e fizeram o quadro de servidores praticamente dobrar e, assim, novas rotinas foram sendo estabelecidas.

Max Weber (1982), em sua construção teórico-metodológica do tipo ideal de burocracia, ressalta que os princípios fundamentais desta seriam: a existência de um regimento baseado em leis ou normas administrativas; forte hierarquia baseada em um sistema de subordinação de postos inferiores em relação a postos superiores; no fato do cargo se basear em documentos escritos, “os arquivos”, tendo um quadro de funcionários subalternos que, dentro do serviço público, forma as repartições. Nesse sentido, as estruturas organizacionais estatais, nos dias atuais, são as que mais se aproximariam do tipo ideal weberiano de burocracia. No entanto, é preciso termos em vista a possibilidade de algumas variações nos casos concretos como atualmente se manifestam, uma vez que, não podemos perder de vista que a tipificação weberiana clássica de burocracia remete ao início do século XX: “em princípio, a organização moderna do serviço público separa a repartição do domicílio privado do funcionário e, em geral, a burocracia segrega a atividade oficial como algo distinto da esfera da vida privada” (WEBER, 1882, p. 230). A esse respeito, o que se percebeu a partir da realidade observada é que o caso da FURG tem assumido cada vez mais semelhanças com a iniciativa privada no que concerne ao seu modo operacional e aos seus processos organizacionais. Dizemos isto, pois, entre outras coisas, os servidores, ao menos os que participaram desta pesquisa, assim como tem se tornado comum nas empresas privadas, encaram com certa normalidade a penetração entre os ambientes do trabalho e fora deste, relatando muitas vezes que levam trabalho para casa. Com base nos questionários aplicados, 35,7% e 26,2% dos respondentes, respectivamente, concordam totalmente ou em parte com a afirmação de se preocupam com as atividades pendentes no ambiente de trabalho, a ponto de levá-las para casa.

Não é de hoje que se apresentam tentativas de desburocratização do Estado brasileiro. Mais recentemente, no governo Lula, o Programa Nacional de Gestão pública e de Desburocratização (GESPÚBLICA) – que foi publicado em 2005 a partir do decreto

n. 5.378, de 23 de fevereiro de 2005, e, posteriormente, em 2017, revogado pelo decreto 9094/2017, do então presidente Michel Temer – que dispõem sobre as diretrizes da relação entre o serviço público e seus usuários. A principal mudança ocasionada com a revogação do GESPÚBLICA é que este era um programa que previa integração do Governo Federal com Estados e municípios diante do fato de que qualquer órgão, de qualquer esfera, poderia solicitar orientações para implementar processos de desburocratização em suas repartições, enquanto o decreto 9094/2017 centraliza avanços técnicos, como por exemplo, o fato de não ser mais exigido autenticação de documentos aos usuários do serviço público. No entanto, esses avanços são em uma dimensão técnica e centralizada no âmbito federal.

O referido decreto tratava do processo de desburocratização no que se refere à exigência de certidões e outros documentos, bem como o acesso à informação. Nota-se que o decreto que substitui o GESPÚBLICA caminha na mesma linha de ação, logo, ao fazer uma reflexão sobre o programa, o que se percebe é que um de seus objetivos é simplificar os processos administrativos. E aqui, é preciso lembrar que esta não foi a primeira iniciativa de desburocratização do Estado, uma vez que, no ano de 1979, foi criado o Programa Nacional de Desburocratização, com a instituição do Ministério da Desburocratização no mesmo ano, que consistia em uma secretaria do poder executivo federal que existiu até 1986, quando foi extinta e absorvida pelo Ministério da Administração e Reforma do Estado. Os ministros que conduziram o Ministério de Desburocratização foram Hélio Beltrão (1979 à 1983), João Geraldo Piquet Carneiro (1983 à 1985) e Paulo Lustosa (1985 à 1986), o qual já tinha como objetivo de agilizar os procedimentos. Em 2005 foi criado o GESPÚBLICA:

resultado da fusão do Programa Qualidade no Serviço Público e Programa Nacional de Desburocratização – o Estado brasileiro reafirma o compromisso com esse esforço histórico na promoção de ações voltadas para a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos aos cidadãos e para o sistema competitivo do País (GESPÚBLICA, 2007, p.12).

Ainda segundo o GESPÚBLICA (2007), é salientado que a desburocratização, para além de uma proposição técnica, tem um aspecto político a ser considerado, já que ela altera também a estrutura de poder. Nesse sentido, é salientado no documento que:

Se pretendemos facilitar a vida dos cidadãos e reduzir a excessiva interferência do Estado no campo social e econômico é vital descentralizar decisões, conter o exagero regulatório, eliminar exigências desnecessárias e romper com paradigmas coloniais, em que toda a sociedade é vista como lesiva ao Estado e, com isso, são impostas a cada dia novas exigências, assinaturas, carimbos, atestados (GESPÚBLICA, 2007, p.12).

No entanto, é importante salientar que o referido programa, para além do viés de eliminar as excessivas exigências impostas pelo Estado e facilitando, assim, o acesso e a transparência ao cidadão, por outro lado, trata-se de uma forma do país ficar mais competitivo nos negócios em nível mundial, como o trecho a seguir nos mostra.

O Programa reveste-se de elevada importância ao perceber-se que a burocracia é responsável pela imposição de grandes entraves na abertura de novos negócios no Brasil. De acordo com dados do relatório "Fazendo Negócios 2007: Como Reformar", do Banco Mundial e da International Finance Corporation, no Brasil leva-se 152 dias (cerca de 5 meses) para abrir uma empresa - mais que o dobro do tempo médio nos demais países latino-americanos (73,3 dias) e mais de nove vezes o tempo médio nos países desenvolvidos (16,6 dias). O processo aqui envolve 17 etapas, contra uma média de 10,2 na América Latina e 6,2 nos países desenvolvidos (GESPÚBLICA, 2007, pp.7-8).

Logo, percebe-se que o Estado opera em uma lógica de mercado e que o referido programa é uma consequência dessa lógica utilitária que Estado opera, nesse sentido, Guerreiro Ramos (1982) argumenta que esse modelo de organização centrado no mercado, que orienta tanto as empresas privadas quando as estatais, não são aplicáveis a todas as atividades, sendo que a aplicação desta lógica de forma genérica vem gerando uma degradação das relações humanas.

OGESPÚBLICA apresenta aspectos da lógica instrumental de mercado a partir do momento que tem como objetivo simplificar os procedimentos administrativos para tornar o país mais atrativo aos investimentos externos. Assim, cabe refletir sobre a lógica utilitária instrumental que o programa apresenta e, para tanto, torna-se pertinente problematizar o que Guerreiro Ramos (1982) vem demonstrando de que, se baseada nesses pressupostos de razão, do ser humano como sendo unicamente capaz de calcular suas ações em relação ao fins onde historicamente o mercado vem orientando a capacidade de auto-organização de suas relações, continuará contribuindo para a degradação das relações humanas, como exemplificado nos parágrafos seguintes.

Para refletir sobre essa lógica de mercado, cabe trazer a discussão proposta por Guerreiro Ramos (1982) sobre o conceito de razão. Para tanto o autor reflete sobre os trabalhos de Max Weber onde:

[...] ele salientou que a racionalidade formal e instrumental (Zweckrationalitat) é determinada por uma expectativas de resultados, ou “fins calculados” [...] A racionalidade substantiva, ou de valor (Wertrationalitat), é determinada “independentemente de suas expectativas de sucesso” e não caracteriza nenhuma ação humana interessada na “consecução de um resultado ulterior a ela” [...] Nessa conformidade, Weber descreve a burocracia como empenhada em funções racionais, no contexto peculiar de uma sociedade capitalista centrada no mercado, e cuja a racionalidade é funcional e não substantiva, esta última constitui um componente intrínseco do ator humano (RAMOS, 1982, p.5)

Guerreiro Ramos (1982) ainda destaca que Weber foi incapaz de trabalhar a racionalidade em sua dimensão substantiva, dimensão esta que, segundo o autor, seria a prescrição de como os seres humanos deveriam organizar sua vida pessoal e social, o que está associada a questões simbólicas e não ao cálculo utilitário, e, no caso citado Weber, deu ênfase à dimensão racionalidade formal e instrumental em sua obra. É nesse ponto que se situa a crítica de Guerreiro Ramos (1982), uma vez que parece ser essa noção de razão que rege a sociedade moderna, uma concepção baseada em preceitos utilitaristas e mercadológicos. O autor destaca que se Weber foi incapaz de trabalhar a racionalidade numa dimensão substantiva, Adam Smith negligenciou o caráter precário da lógica de mercado, visto que:

[...]enquanto Max Weber a interpreta como requisito funcional de um determinado sistema social episódico. Adam Smith procedeu como um fundamentalista, visto que exaltou a lógica de mercado com um ethos da existência humana em geral [...] (GUERREIRO RAMOS, 1982, p.4).

Então, Weber ao trabalhar a razão, principalmente por sua dimensão formal, a atribui como condição para o funcionamento do sistema social daquela época específica, e logo, a racionalidade se analisa fora de seu contexto e perde qualquer sentido. Enquanto que Adam Smith percebe o mercado como constituidor da existência humana. Nesse sentido, Guerreiro Ramos identifica que essa noção distorcida de razão, que segundo ele é baseada em pressupostos utilitários de mercado, vai orientar o desenvolvimento da Teoria das Organizações e das Ciências Sociais, mostrando assim o caráter precário de seus pressupostos. Que define:

[...] a saber que o ser humano não é senão uma criatura capaz do cálculo utilitário de consequências e o mercado o modelo de acordo com o qual sua vida associada deveria organizar-se (GUERREIRO RAMOS, 1982, p.22)

Ainda segundo o referido autor, o problema social de tais pressupostos é que eles serviram para legitimar as ações do mercado, no entanto, “hoje em dia a expansão do mercado atingiu um ponto de rendimentos decrescentes em termos de bem-estar humano” (GUERREIRO RAMOS, 1982, p.22). E nesse sentido, a modernização, como ele mesmo exemplifica, tem causado: “insegurança psicológica, a degradação da qualidade de vida, a poluição, o desperdício à exaustão dos recursos limitados do planeta [...]”(GUERREIRO RAMOS, 1982, p.22). Então, para ele, essa base não é mais suficiente para dar conta da sociedade moderna, muita embora a lógica instrumental de razão siga sendo utilizada como pressuposto das Ciências Sociais e da Teoria das Organizações.

E cabe pensar que o REUNI se encontra em boa medida embebido nessa lógica de racionalidade e que tem condições baseadas em princípios mercadológicos, como já exposto anteriormente a partir de Barcelos e Rodrigues (2017), que reconhecem que o REUNI tem em sua formulação pressupostos de uma lógica empresarial. Questão também percebida ao se analisar Guerreiro Ramos, a partir do momento em que o autor nos mostra que as Ciências Sociais foram concebidas a partir de pressupostos da razão utilitária, lógica que tem por característica o mercado como organizador das relações humanas. Destaca-se que, dificilmente, uma política como o REUNI que, para além de expandir e democratizar o ensino superior, busca, também, prioritariamente a expansão em áreas como da Engenharia e afins, não tenha relação com a lógica empresarial. Como analisam Barcelos e Rodrigues (2017), e com a utilitária calcada em pressupostos mercadológicos como destaca Guerreiro Ramos (1982). Cabe então, refletir em que medida esta mesma lógica, que permeia a sociedade moderna, influencia as práticas de Gestão de Pessoas que emergem no serviço público.

Sobre a burocracia, para além da dimensão técnico-burocrática, cabe destacar que ela é um meio de dominação que se adapta às diferentes realidades, entre as quais manifesta-se principalmente através do Estado. Ela consiste em um sistema social típico das sociedades modernas, podendo apresentar-se como “um sistema de dominação e de poder autoritário, hierárquico, que reivindica para si o monopólio da racionalidade e do conhecimento administrativo” (MOTTA, PEREIRA, 1988, p. 9). Assim, no modelo burocrático, há pessoas que detêm o poder, que são os que têm “autoridade de tomar decisões”, e mesmo com a constante tentativa de desburocratização do Estado brasileiro, prática o GESPÚBLICA se trate de uma política de desburocratização, quando prevê agilidade nos processos, diminuição de condicionalidades quanto ao excesso de carimbos e assinaturas. Ele trata principalmente de uma dimensão técnica da lógica burocrática e não desta como uma forma de dominação, visto que o referido programa trata principalmente de questões de procedimento e não consegue destituir características do serviço público, como por exemplo, o fato dele seguir impregnado pelas estruturas hierárquicas em que alguns são responsáveis por tomar as decisões. Logo, mesmo que existam tentativas de desburocratização, estas estão mais no nível técnico de simplificar procedimentos, do que de fato romper com a dimensão estruturante da burocracia no nível da dominação legal.

Mesmo diante destas tentativas, o Estado permanece sendo caracterizado como uma organização burocrática. Logo, há questões que dificultam as tentativas

mencionadas, seja pelas legislações e órgãos de controle que fazem com que no serviço público seja feito apenas o que está previsto na lei. Assim, não são raras as situações na FURG onde o Regime Jurídico Único dos Servidores, da lei 8.112 de 1992, não prevê as situações que chegam à PROGEP no cotidiano, como por exemplo: consultar um parecer do procurador da Universidade, que demandaria mais tempo no procedimento, ou negar administrativamente a solicitação e orientar que o servidor recorra à justiça, onde não raras vezes ele tem sua solicitação atendida. Outra questão que pode ocasionar entraves nas tentativas de desburocratização do Estado se refere a questões políticas, como o próprio programa GESPÚBLICA, que tinha como objetivo promover a simplificação dos processos administrativos de forma integrada com qualquer órgão estadual e municipal que tivesse interesse. No entanto, com o impeachment da ex-presidente Dilma Rousseff, o processo é interrompido, sendo proposto um novo decreto com o objetivo de desburocratização.

Nesse sentido, destaca-se o quanto o Estado brasileiro permanece atrelado a essa lógica de organização burocrática, de controle hierárquico e centralizado, onde, no caso do serviço público, é apenas permitido fazer o que estiver prescrito na legislação, tendo como características a divisão das atividades, sendo que cada trabalhador fica responsável especificamente por algumas atividades setoriais. Divisão está que está presente no tipo ideal de burocracia prevista Weber (1982), no qual a burocracia coloca em vigor o princípio da especialização das funções administrativas, onde as atividades são desempenhadas por funcionários que possuem treinamento para aquela tarefa específica.

Na PROGEP essa prática é recorrente, posto que em algumas unidades, servidores recebem treinamento, por exemplo, para realizar o processo de aposentadoria e passam a ficar responsáveis por essa demanda. Na coordenação de folha de pagamentos também não é diferente? há um servidor que realiza o pagamento das horas extras, outro que é responsável pelo pagamento dos estagiários, outro, pelas substituições, entre outras atividades. Outro princípio descrito no tipo ideal de Weber (1982) consiste de hierarquia, que também é presente no serviço público e, conseqüentemente na FURG, onde as pessoas se reportam a um coordenador, que se reporta a um diretor, e que, por sua vez, reporta-se ao Pró-Reitor, que depende em muitos casos das decisões do próprio Reitor. Como nos mostra Motta e Pereira (1988), quanto mais um sistema social é organizado, mais ele se aproxima de uma organização burocrática. A burocratização está associada ao nível de racionalidade em que as atividades são organizadas, visando um fim específico.

E nesse contexto, são os administradores que racionalizam e organizam para que o sistema social vire uma burocracia.

2.4 As transformações no mundo do trabalho, poder disciplinar e controle

O mundo do trabalho vem sofrendo intensas transformações, onde o que se tem observado é a intensificação do processo de terceirização dos serviços, onde as empresas reestruturam e cada vez mais diminuem seus postos de trabalho, terceirizando as atividades consideradas menos relevantes. Fato esse que exige que o trabalhador seja polivalente e flexível para se manter empregável. Logo, o mercado de trabalho é constituído de incertezas e inseguranças, fato que auxilia para que as atuais estratégias em que os empregados devem sentir-se parte da organização em que trabalham sejam bem-sucedidas. Outra questão que contribui para o contexto mencionado se situa em torno da redução dos direitos sociais, o que pode ser observado com a recente extinção do Ministério do Trabalho, a Reforma Trabalhista, que flexibilizou mais intensamente as relações de trabalho, fragilizando a situação do trabalhador nesse contexto. Bem como observa-se a tendência à redução do Estado, seu enxugamento, onde muitas funções já foram terceirizadas, em que atualmente, as atividades meio e fim de uma instituição podem ser terceirizadas devido à aprovação do Projeto de Lei 4302/98.

Esse é o contexto que cerca a FURG, o campo de pesquisa em questão, um onde os trabalhadores da iniciativa privada vêm sofrendo constantes diminuições de suas garantias sociais, o que fortalece o estereótipo de que o servidor público é privilegiado. Salienta-se houve mudanças de cunho tecnológico que reconfiguraram significativamente o mundo do trabalho, e estas também são percebidas na FURG, como é o caso do processo de informatização de procedimentos que anteriormente eram realizados manualmente. Essa é uma mudança que altera o cotidiano de trabalho dos servidores da FURG, fazendo com que o serviço público venha buscando a implantação de processos inicialmente adotados pela iniciativa privada.

Mesmo diante desse contexto, é preciso lembrar que esta pesquisa está focada em uma realidade que possui especificidades bastante distintas da iniciativa privada, pois o servidor público exerce funções em um ambiente que não é marcado pelos maiores níveis de insegurança do mercado de trabalho privado, pensando a questão da estabilidade por exemplo. Apesar disso, entendemos que o serviço público nas universidades federais também vem sendo afetado pelas transformações nas formas de organização do trabalho.

Aqui cabe, refletir sobre a questão do servidor público no atual cenário, para tanto, se fará referência ao artigo: “O servidor Público no Mundo do Trabalho do Século XXI” de autoria de Carla Vaz dos Santos Ribeiro e Deise Mancebo (2013). As autoras fazem referência ao pesquisador Ricardo Antunes, quando ressaltam que com a crise estrutural do capital, a classe que vive-do-trabalho tem enfrentado complexas consequências no que se refere ao mundo do trabalho, onde a crise referenciada tem gerado várias transformações com relação à própria subjetividade desses trabalhadores. Nesse sentido, segundo Ribeiro e Mancebo (2013), essas mudanças no mundo do trabalho acompanham um discurso de enxugamento do Estado e das próprias funções atribuídas a ele. Nesse sentido, a própria oferta de um ensino superior público e gratuito vem sendo colocado em discussão. É o que demonstra a Proposta de Emenda Constitucional nº 366/2017, que propõe a mudança do texto que assegurava o ensino infantil, fundamental e médio universal e gratuito, para a possibilidade de cobrança de mensalidade no ensino superior, proporcional à situação socioeconômica do aluno. A referida PEC se situa em harmonia com a decisão do Supremo Tribunal Federal, que permite a cobrança de mensalidade nas universidades para estudantes de pós-graduação. Essas medidas referenciadas, em consonância com a proposta que prevê a terceirização da atividade, caminham para a privatização das universidades, e descaracterizando a educação como bem público. Nesse sentido:

O serviço Público é considerado ineficiente e muito oneroso, e, em função disso, precisa enfrentar todo um processo de reestruturação. A lógica da Fábrica magra se estende aos órgãos públicos, influenciando de maneira decisiva as políticas, as estruturas e a cultura das organizações estatais (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 195).

As autoras destacam que há uma proposta de substituição do modelo burocrático pelo gerencial. Elas destacam que as características desse novo modelo são: a descentralização administrativa, pressuposto de confiança limitada nos gestores públicos, orientação para resultado com os objetivos previamente estabelecidos, diminuição do controle rígido burocrático dos processos administrativos e orientação ao público como consumidor. Todavia, observa-se que nas Universidades ainda se tem um processo burocrático forte, onde a característica hierárquica predomina, bem como a questão da centralização.

O Ministério da Educação, em suas principais diretrizes e decisões, pelo menos até o governo Temer, no que se refere à gestão interna da universidade, sempre delegou aos Reitores em exercício o poder de tomada de decisão, observando a legislação vigente.

No entanto, cabe destacar que com a eleição do presidente Jair Messias Bolsonaro em 2018 e a consequente indicação para pasta da educação de Ricardo Vélez Rodríguez, a atual política que dava certa autonomia às universidades está ameaçada, visto que há indícios de que os próximos reitores poderão ser indicados pelo atual ministro da educação, o que indicaria uma centralização das decisões em Brasília e uma consequente retirada da autonomia das universidades federais.

A autonomia que era garantida às universidades está diretamente relacionada ao fato de os reitores serem eleitos pela comunidade universitária, processo eleitoral que faz com que as chapas apresentem suas propostas para os servidores e estudantes da universidade. O último processo eleitoral na FURG teve apenas uma chapa que concorreu à reitoria, chapa composta por reitora e vice-reitor, que eram candidatos a segunda gestão. Mesmo com chapa única, houve reuniões de campanha nas unidades da FURG. Na reunião da PROGEP, a reitora afirmou seu compromisso em fortalecer a política de Gestão de Pessoas. Essa situação ilustra que a comunidade universitária, ao escolher seu gestor, define o rumo da Universidade, e, por isso, essa decisão ser centralizada em Brasília pode gerar perda de autonomia.

É o/a reitor/a da universidade que define as prioridades para o orçamento, ou seja, é este quem define se vai priorizar áreas como assistência estudantil, por exemplo, ou destinar um valor maior para capacitação dos servidores. Destaca-se que esse contexto se relaciona à lógica gerencialista citada pelas autoras acima, podendo ser observado na FURG a partir da incorporação de técnicas discursivas utilizadas na iniciativa privada, como por exemplo, a implementação de uma gestão por competências, a busca por maior eficiência institucional, a tentativa de implementação de técnicas para aumentar a produtividade dos setores e até mesmo o discurso da importância da liderança, como será demonstrado no capítulo que trabalha as perspectivas dos servidores e gestores da PROGEP. Logo, se faz necessário problematizar a Gestão de Pessoas, tanto na iniciativa privada quanto no serviço público, e também reconhecendo que ela está inserida num processo de disputas.

Para pensar as disputas que permeiam as práticas de Gestão de Pessoas, torna-se pertinente problematizar a passagem das sociedades caracterizadas pelo poder disciplinar, como entendidas por Foucault (1988; 2004; 2005), para as sociedades caracterizadas pelo controle, como entendidas por Deleuze (1992). Conforme Foucault (2005), o poder disciplinar consiste naquele capaz de adestrar o corpo humano, de transformá-lo em algo útil e dócil, que é justamente o que é necessário para o desenvolvimento das sociedades

industriais. Não à toa, a fábrica, em seus primórdios até boa parte do século XX, apresenta-se como um espaço de confinamento, em que o comportamento do indivíduo era modulado a partir do poder disciplinar. A eficácia produtiva desse tipo de poder apresenta-se na medida em que busca adestrar e aprimorar o corpo humano.

É necessário ressaltar que Foucault identifica a relação entre poder e saber, sendo que o primeiro produziria o último. Foucault (1988), ao estudar a história da sexualidade e a história da loucura identificou, como expôs no livro “A Microfísica do Poder” (FOUCAULT, 2005), que a burguesa não se importava com a repressão dos loucos, mas sim com os mecanismos utilizados para controlá-los, assim como o fato de que a história da sexualidade se trata da problematização dos dispositivos que eram utilizados para repressão da sexualidade infantil. Foucault (2004), em sua obra “Vigiar e Punir”, ao analisar o Panóptico de Jeremy Bentham, identifica que o modo como as prisões eram projetadas propiciavam o autocontrole, posto que, o indivíduo, ao não ter certeza se estava ou não sendo vigiado, pelo formato das prisões, acabava agindo como se estivesse. Nesse momento, segundo ele, teria havido a passagem de um regime em que os castigos aconteciam em espaços públicos para servirem de exemplo para um período onde se exerce a punição sobre os corpos individuais, a fim de produzir corpos dóceis e úteis para a sociedade.

O poder disciplinar vai se manifestar a partir de dispositivos que, segundo Foucault (2005), constituem-se como operadores de poder, meios pelos quais os feixes ou relações de poder podem se manifestar. Nesse sentido, ele define o conceito de dispositivos da seguinte forma:

[...]um conjunto decididamente heterogêneo que engloba discursos, instituições, organizações arquitetônicas, decisões regulamentares, leis, medidas administrativas, enunciados científicos, proposições filosóficas, morais, filantrópicas. Em suma o dito e o não dito são os elementos do dispositivo. O dispositivo é a rede que se pode estabelecer entre esses elementos (FOUCAULT, 2005, p.244)

Segundo Deleuze (1992), a sociedade disciplinar, como entendida por Foucault, entra em crise em conjunto com os espaços de confinamentos como a prisão, a fábrica, o hospital, a escola e a família. Nesse momento, emergem as sociedades de controle em substituição das sociedades disciplinares. Nessa linha, Deleuze argumenta que:

[...] os confinamentos são moldes, distintas moldagens, mas os controles são uma modulação, como uma modelagem auto-deformante que mudasse continuamente, a cada instante, ou como uma peneira cuja as malhas mudassem de um ponto a outro (DELEUZE, 1992, p.20)

Deleuze (1992) caracteriza a sociedades de controle diferentemente da sociedade disciplinar, pois nestas últimas os “moldes” ditavam o comportamento dos indivíduos a partir de dispositivos previamente estabelecidos, como por exemplo, o tempo de trabalho, que era caracterizado pelo tempo no local de trabalho. Já naquelas, as modulações do controle modificam-se conforme a dinâmica da realidade, sendo mais flexíveis e sutis. Assim, quando consideramos a lógica discursiva que respalda a gestão participativa, lógica esta que tem como argumento promover uma maior participação dos trabalhadores, como no caso da PROGEP, os próprios servidores são convertidos e parte do controle incide sobre eles mesmo, à medida que tomam para si a gerencia do processo de trabalho. No passado, o chefe e hierárquico decidia autocraticamente; agora, com as formas de controle mais fluídas, o servidor é chamado a contribuir para a gestão de seu próprio trabalho, como por exemplo, se vai levar trabalho para casa, a fim de adiantá-lo, ou se vai deixar para o dia seguinte e ter um volume maior de trabalho.

Como já exposto, o campo estudado tem suas especificidades por se tratar de um espaço onde o servidor, passado os três anos de estágio probatório, adquire estabilidade no emprego, bem como questões de salário e de carreira serem fixadas em concurso no caso do salário, e a própria carreira ser regida por legislação específica. Assim, como nos mostra Zarafian (2002), ao seguir a trilha teórica de Foucault e Deleuze, os dispositivos disciplinares seguem persistindo, como por exemplo, o controle do tempo e da presença do trabalhador no local de trabalho. Essa questão é evidente no serviço público onde os servidores trabalham conforme a jornada de trabalho fixada em Regime Jurídico Único e não por demanda, como é o caso de teletrabalho, que oportuniza que o trabalhador organize seu horário e o espaço de trabalho onde realizará a tarefa. Zerafian (2002) destaca que na sociedade de controle, tem-se menos a presença de moldes disciplinares e mais a presença de modulações de controle, como definidas por Deleuze (1992). Isto pode ser observado, entendemos, no serviço público e, especificamente, no caso dos trabalhadores. Entre outras coisas, porque:

Modulação no espaço: a transportabilidade das ferramentas técnicas de informação e de comunicação e os progressos incessantes nas tecnologias de intercomunicações permitem, evidentemente, alargar o espaço dos locais onde se pode trabalhar: Em casa, no trem, no outro extremo do mundo... O uso do espaço torna-se assim modulável (ZERAFIAN, 2002, p.26).

Embora, o servidor público da FURG tenha que cumprir oito horas de trabalho, ao menos no que se refere aos técnicos administrativos em educação, a modulação do espaço também os afeta, visto que, conforme será trabalhado no capítulo que trata da

perspectiva dos gestores e servidores da PROGEP, grande parte deles trata assuntos de trabalho fora do horário de expediente. O que vai ao encontro da argumentação trabalhada por Zerafian(2002), na qual o “engajamento subjetivo” do trabalhador, no caso da FURG o próprio servidor, opera na modulação dos momentos do trabalho e não-trabalho.

3. O PLANEJAMENTO DA FURG EM DISPUTA

Neste capítulo será apresentada e analisada a metodologia de planejamento da FURG, apresentando alguns aspectos do seu funcionamento a partir dos documentos que norteiam as ações de gestão na universidade. Como o objetivo deste trabalho é problematizar as disputas sobre a Gestão de Pessoas, lançaremos mão de uma análise do Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) para trabalhar essas disputas, bem como detectar a existência ou não de discursos alinhados à lógica de mercado.

Para ilustrar a construção do PDI será analisado a construção do mesmo referente ao quadriênio 2019/2022, no qual foram utilizadas estratégias que objetivam promover um maior engajamento dos servidores nos processos organizacionais.

Ainda neste capítulo, demonstraremos a existência de uma disputa sobre os sentidos políticos atribuídos à construção do PDI no comitê assessor de planejamento; disputas essas que evidenciam uma pluralidade de pontos de vistas sobre as formas de organização e os norteamentos das ações a serem adotados na universidade. Por fim, também será feita uma comparação dos PDIs de 2015/2018 e de 2019/2022, buscando problematizar os objetivos e/ou as estratégias que possam ser identificadas como alinhadas a uma lógica gerencial de mercado.

3.1 O processo de planejamento da Universidade

Nesta seção, será demonstrado como está organizado o processo de planejamento da FURG, procurando apresentar seus principais dispositivos. Antes de qualquer coisa, é preciso dizer que um Projeto Pedagógico Institucional (PPI) tem validade de 12 anos, sendo que o atualmente vigente na FURG foi elaborado em 2011 e tem validade até 2022. O projeto pedagógico desdobra-se em PDIs com validade de quatro anos. Salienta-se, conforme apresentação do PDI 2015/2018, que o PPI em consonância com o PDI estabelece as seguintes características: filosofia, missão, visão, diretrizes, princípios orientadores do ensino, da pesquisa e da extensão; perfil dos servidores e dos estudantes; avaliação e planejamento; e objetivos estratégicos que orientam as ações da universidade para um planejamento de longo prazo. A missão da universidade definida no PPI é:

Promover o avanço do conhecimento e a educação plena com excelência, formando profissionais capazes de contribuir para o desenvolvimento humano e a melhoria da qualidade socioambiental (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE, 2011, p. 16).

Como visão, ficou definido o seguinte:

A FURG consolidará sua imagem nacional e internacional como referência em educação, desenvolvimento tecnológico e estudo dos ecossistemas costeiros e oceânicos (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE, 2011, p. 16).

O PPI também estabelece o perfil que os servidores devem ter; nesse sentido, segundo o documento, eles devem ser profissionais:

- Comprometidos com a missão da FURG e o papel da Universidade Pública;
- Comprometidos com a valorização do serviço público e consistentes da importância de seu trabalho para a sociedade;
- Com zelo pelo patrimônio público;
- Participantes nas discussões e definições das políticas;
- Que se sintam pertencentes à comunidade universitária;
- Empenhados com a qualidade dos processos educativos, assumidos a corresponsabilidade com a formação do estudante;
- Com postura crítica e investigativa, na busca constante pela formação qualificada e o aprimoramento de funções;
- Democráticos nas relações e dispositivos ao trabalho em equipe;
- Comprometidos com o desenvolvimento de ações de ensino, pesquisa, extensão e gestão, atentos às demandas locais, regionais, nacionais e globais (UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE, 2011, p. 20)

Nota-se que na descrição do perfil dos servidores é evocado um discurso de comprometimento com o serviço público, no qual o servidor deve sentir fazer parte da comunidade universitária. Muito embora a missão e visão definidas sejam similares àquelas largamente utilizadas na lógica empresarial privada, no PPI da FURG procura-se dar ênfase ao comprometimento com uma lógica de atendimento ao cidadão.

O PDI 2015/2018 da universidade é um documento que possui 12 eixos, sendo eles: I) Ensino e graduação; II) Ensino de Pós-Graduação; III) Pesquisa; IV) Inovação Tecnológica; V) Extensão; VI) Cultura; VII) Assuntos Estudantis; VIII) Gestão de Pessoas; IX) Infraestrutura; X) Gestão Ambiental; XI) Gestão da Informação; e XII) Gestão Institucional. Cada eixo desdobra-se em objetivos que, por sua vez, desdobram-se em estratégias, sendo que as unidades devem anualmente estabelecer metas e ações para atenderem às estratégias descritas nos eixos do PDI. O eixo de mais relevância para este trabalho é o de Gestão de Pessoas. A esse respeito, como consta no PDI (2015/2018 da FURG):

O Eixo Gestão de Pessoas contempla os objetivos e estratégias elencados para fortalecer iniciativas, promover e estabelecer políticas que visem à atenção e acompanhamento integral dos servidores, seja no comportamento ético e profissional, na formação continuada, na motivação e integração com a Universidade desde seu ingresso até após a sua aposentadoria, oferecendo suporte necessário ao crescimento contínuo dos servidores, e consequentemente, da Instituição. Destaca-se também a integração do trabalhador terceirizado e sua importância na consecução das atividades fins da Instituição [...] Há que se entender que gestão de pessoas é uma atribuição de todos níveis de chefias, unidades administrativas e acadêmicas, cabendo a todos um olhar especial sobre as pessoas que compõem a comunidade

universitária em todos os seus campi, de forma que todos estejam motivados, comprometidos e integrados para que possam atuar de maneira mais eficaz (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RIO GRANDE, 2011, p. 47)

Para atender ao eixo descrito, foram formulados sete objetivos: 1º) fortalecer o comportamento ético e motivacional dos servidores. Este se desdobrando nas seguintes estratégias: Promover ações para maior identificação, orgulho e pertencimento dos servidores com a universidade; estimular iniciativas voltadas ao comportamento ético e à postura profissional; promover ações que estabeleçam o respeito às diferenças e à diversidade étnica, de gênero, de orientação sexual e de crenças espirituais; 2º) fortalecer a atenção ao servidor na aposentadoria. Objetivo desdobrado nas seguintes estratégias: desenvolver ações de preparação dos servidores para a aposentadoria; oportunizar aos servidores aposentados o compartilhamento de suas experiências profissionais com a comunidade universitárias e qualificar a comunicação com aposentados e pensionistas; 3º) aprimorar a atenção à saúde da comunidade universitária, as partir das estratégias: estabelecer a política de atenção à saúde da comunidade universitária; intensificar iniciativas voltadas à prevenção ao uso de drogas e intensificar iniciativas voltadas à segurança do trabalho; 4º) consolidar a política de formação continuada dos servidores. Objetivo que se desdobra nas seguintes estratégias: capacitação dos servidores para o uso de Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação; reavaliar a política de capacitação e qualificação dos servidores técnicos-administrativos em educação; promover a formação pedagógica dos docentes; ampliar a qualificação dos docentes em programas de pós-graduação stricto sensu e em estágio pós-doutoral; desenvolver atividade de utilização e capacitação de gestores de pessoas nas unidade acadêmicas e administrativas; propiciar a formação dos servidores em cursos de graduação e pós-graduação lato e stricto sensu em gestão universitária e gestão pública e estimular a permanente atualização profissional dos servidores; 5º) promover a integração dos novos servidores, tendo como estratégias: promover ações integradas para a recepção de novos servidores; instituir nas Unidades Administrativas e Acadêmicas os procedimentos para acolhida; integração e acompanhamento dos novos servidores; 6º) promover a integração do trabalhador terceirizado, tendo como estratégias: oportunizar a participação dos terceirizados em processos de capacitação e difundir a cultura organizacional da FURG junto ao trabalhador terceirizado; 7º) qualificar o processo de avaliação de desempenho dos servidores, desdobrando-se nas seguintes estratégias: reavaliar o processo de acompanhamento e aprovação do estágio probatório; reavaliar; reavaliar o Programa de

Avaliação de Desempenho dos Técnicos Administrativos em Educação e desenvolver um Programa de Avaliação de Desempenho Docente, integrando as iniciativas já existentes.

No decorrer do ano de 2018, foi construído o PDI 2019/2022 e, para tanto, foi realizado um congresso de autoavaliação institucional da FURG, em novembro de 2017. Neste evento, cada Pró-Reitoria teve espaço para apresentar como estavam suas unidades, relacionando com as estratégias descritas no PDI 2015/2018. Posteriormente, os eixos foram distribuídos em grupos de trabalhos que discutiram e fizeram sugestões de alterações para o próximo PDI. Em abril de 2018, foi realizada a pesquisa de autoavaliação institucional da FURG. Nesta etapa, foi disponibilizado um questionário que a comunidade acadêmica (TAEs, docentes, discentes e tutores de educação à distância), a partir de indicadores quantitativos, avaliassem a instituição nas suas mais diversas áreas, questões sobre as ações de Gestão de Pessoas, as ações em capacitação e as ações em desenvolvimento. Quando o prazo para responder o questionário se encerra, a diretoria de planejamento da universidade agrupa os dados de acordo com as unidades que preencheram, conforme a unidade em que as questões se relacionam e de acordo com o seguimento que as avaliou. Este arquivo é encaminhado à Comissão Interna de Avaliação Institucional e Planejamento (CIAP) de cada unidade. Também são enviados os arquivos com as sugestões de cada grupo de trabalho do congresso de autoavaliação do ano anterior, para que as respectivas comissões avaliem, selecionem e discutam com as respectivas unidades os dados do congresso e as informações dos questionários. Salienta-se que a CIAP, da PROGEP, é composta por duas administradoras, sendo uma lotada na Coordenação de Formação Continuada e outra diretamente na Pró-reitora, dois assistentes sociais, sendo uma lotada na CPOSS e a outra na diretora da DAS, além da assistente da Pró-reitora. Sobre os dados qualitativos de pesquisa de avaliação institucional, os comentários são disponibilizados por extenso, separados por unidade e por categoria de respondentes.

O processo ideal seria que houvesse uma ampla participação nas unidades para construção do próximo PDI. No entanto, o que tem se constatado é que os servidores das unidades não participam de fato do processo de planejamento das unidades e na perspectiva da própria diretoria de planejamento da universidade, os gestores, juntamente com suas unidades, primeiro formulam as metas e depois buscam no PDI um objetivo em que ela se encaixe. Uma das administradoras que faz parte da CIAP da PROGEP, que anteriormente atuava em uma unidade acadêmica, com base nessa experiência, relatou que lá todo o processo de planejamento era quase que exclusivamente feito por ela, sem

nenhuma participação dos técnicos ou docentes que atuavam na unidade. A pró-reitora em exercício na PROGEP é docente do instituto de Oceanografia e antes de assumir a gestão da PROGEP, foi pró-reitora de extensão e cultura. Ela relatou que desde o início de sua gestão, em janeiro de 2017, tem tido como “missão” auxiliar na construção de uma política de Gestão de Pessoas e desde que montou a atual CIAP da PROGEP, defende que um ponto estratégico para alcançar tal objetivo seria o processo de planejamento. Logo, desde que a CIAP iniciou o trabalho de planejamento, a universidade tem encontrado dificuldade para que os servidores envolvidos no processo de trabalho participem.

Em síntese, há o congresso de autoavaliação da FURG, no qual os grupos de trabalho, compostos por servidores de diversas unidades, começam a trabalhar na reformulação do PDI; depois, ocorre a pesquisa de autoavaliação da FURG, momento no qual os dados são trabalhados nas unidades e, juntamente com o material trabalhado pelos grupos de trabalho do congresso, se reformula o PDI; e, por último, todo o material é compilado pela Comissão Interna de Avaliação e Planejamento (CIAP) de cada unidade da FURG e encaminhado para a PROPLAD, que reorganiza e encaminha para o Comitê Assessor de Planejamento (CAP) uma comissão permanente com os membros eleitos a cada quatro anos. Posteriormente, o referido comitê fica responsável por selecionar as sugestões de cada unidade para a formulação do PDI.

3.2 O planejamento na PROGEP e as estratégias de engajamento da CIAP

A CIAP da PROGEP realizou as atividades conforme indicações da PROPLAD e, nesse sentido, foi possível observar que os integrantes aderiram ao discurso de que as pessoas só se sentiriam parte do PDI, se de fato participassem da discussão e elaboração deste. A primeira reunião realizada com a PROGEP sobre planejamento ocorreu no ano de 2017, sendo que o CIAP apresentou as metas a serem construídas durante as reuniões com todas as unidades da PROGEP. No primeiro seminário com a PROGEP, não houve participação, a comissão apresentou as metas construídas nas reuniões com os pequenos grupos, objetivando que estas fossem discutidas no grupo maior. No entanto, nenhum servidor se manifestou e as metas permaneceram iguais, do modo que haviam sido discutidas com as diretorias separadamente. Para além da elaboração do PDI, a CIAP de cada unidade fica responsável por construir os planos de ações de cada unidade, instrumento este pelo qual as estratégias do PDI devem ser atendidas.

No período de construção do PDI, foi consenso entre as integrantes da comissão que a metodologia a ser adotada deveria ser outra. A metodologia utilizada no seminário de 2017 foi a de apresentação para todo o grupo das metas em *Power Point*, esperando que houvesse participação dos mesmos, revendo as metas coletivamente por todo o grupo.

Após um exaustivo trabalho resumindo o material da pesquisa de autoavaliação da FURG e o material do congresso, deu-se ensejo à primeira reunião da CIAP, que utilizou novas estratégias, pautando-se em discussões em pequenos grupos, com um convite descontraído para o seminário. Estas estratégias, um tanto criativas, tinham objetivo de instigar uma maior participação dos servidores da PROGEP no processo. Como já exposto, o questionário de autoavaliação consistia em instrumento quantitativo, formulado por escala gráfica em cinco níveis, sendo que o número “1” corresponde a péssimo e o número “5”, a muito bom. O referido instrumento foi construído com espaços por blocos de questões para comentários qualitativos. O material apresentado para a análise dos servidores da PROGEP foi selecionado conforme as médias obtidas nas questões.

Por exemplo, quando a média de classificação dos participantes da pesquisa de autoavaliação da respectiva questão ficava abaixo de 3,5, esse era considerada um ponto a ser melhorado. Na referida pesquisa, a promoção à saúde teve média abaixo de 3,5. Em que, por exemplo, a questão, “o atendimento à saúde física disponível no campus em que você atua é[...]”, os técnicos a avaliaram em 3,4, os docentes, em 3,4 e os discentes, em 2,9. Logo, este seria um ponto a ser analisado pela PROGEP, de que se tentasse criar objetivos para o PDI 2019/2022 que respondessem a essa avaliação.

A Segurança do trabalho também teve nota inferior a 3,5, onde, por exemplo, a questão “As ações de capacitação para situações de emergência são [...]” obteve nota 2,2 atribuída pelos docentes e 2,8 pelos TAEs. Quanto às atividades de lazer, a média foi 3,57 pelos discentes, 3,1 pelos docentes e 3,4 pelos TAEs. A avaliação de desempenho teve uma média de 3,4 pelos TAEs. Cabe destacar aqui que essa questão é apenas avaliada pelos TAEs, visto que estes são sujeitos do processo de avaliação de desempenho anual.

Os pontos que tiveram médias acima de 4,1 foram considerados pontos fortes. Estes consistem na atuação dos técnicos, onde na questão “A atuação dos técnicos da secretaria do curso é [...]”, a média de avaliação foi 3,95 pelos discentes e 4,3 pelos docentes. Sobre a atuação dos gestores na questão “A atuação da minha chefia é [...]”, a média foi 4,2 tanto pelos docentes quanto pelos TAEs.

Embora nos dados quantitativos tópicos como atuação dos técnicos, do gestor e qualificação e capacitação tenham tido uma nota alta, os comentários qualitativos que foram lidos e agrupados mostram descontentamentos referentes aos mesmos, como por exemplo, relatos sobre a falta de retorno da avaliação de desempenho, desvalorização por parte do gestor junto à equipe de trabalho, comentários sobre o pouco número de cursos de capacitação ofertados, a necessidade de promoção de mais atividades de prevenção em saúde no Campus Carreiros e nos campi avançados e relatos de que os técnicos não são comprometidos, demorando para atender as solicitações dos professores.

Havia comentários que identificavam tensões na relação entre técnicos e docentes, onde os docentes reclamavam que, atualmente, os técnicos são insubordinados, que não os atendem como julgavam deveriam atender, assim como relatos de técnicos sobre situações de assédio moral da parte dos docentes. A descrição que aparece nas respostas de docentes e TAEs indica características do exercício de dispositivos disciplinares de poder, onde TAEs são vistos como subalternos aos docentes e assim lhes devem obediência. Nesse sentido, é relevante destacar que o perfil dos TAEs, atualmente, é outro; por exemplo, é muito comum, nos laboratórios, os técnicos terem formação igual ao docente que os coordena, e isso contribui para que os técnicos sejam utilizados em ações de pesquisa e extensão; no entanto, não é incomum relatos à CPOSS de que os TAEs, hoje em dia, não querem mais ser tratados como funcionários do docente do laboratório, questão que foi reafirmada nos comentários qualitativos da avaliação de desempenho.

Aqui, cabe fazer uma reflexão: a FURG, antes do REUNI, era uma universidade considerada pequena; quando aderiu ao programa, dobrou de tamanho em termos de número de servidores e de área construída. Ainda se destaca que, com a adesão ao REUNI, a universidade teve seu novo estatuto e sua nova estrutura organizacional aprovados. Antes do REUNI, os cursos considerados tradicionais eram basicamente das áreas de Química, Oceanografia e das Engenharias. Assim, há docentes, principalmente nas referidas áreas, que já têm o direito de solicitar a aposentadoria. Todavia, muitos acabaram ficando mais tempo. Em uma situação específica, houve o relato de um professor da área da Oceanografia de que só se aposentaria quando achasse alguém de confiança para assumir seu laboratório. Logo, para alguns docentes, a situação é que eles têm o seu laboratório e, portanto, devem ter seu TAE. Situações de tensão como esta aparecem na construção do PDI.

Nos comentários qualitativos, houve críticas em relação à avaliação de desempenho, relatando que não há devolução, por parte dos gestores, sobre o desempenho

do servidor, e também comentários no sentido de que o processo de avaliação de desempenho precisa ser revisto. Assim como na pesquisa de autoavaliação, também se observou relatos sobre a falta de pertencimento à universidade por parte de alguns servidores. Os comentários continham argumentos de que os servidores são individualistas e pouco comprometidos com a instituição. Comentários de docentes expressando a falta de envolvimento dos colegas em atividades administrativas e no sentido de que os docentes são pouco comprometidos com questões didático-pedagógicas. Também foi relatada nos comentários a falta de ações em saúde do trabalhador, principalmente ações de prevenção, como ginástica laboral, mais projetos como o “Correndo pela FURG”, e a necessidade da implementação um projeto de saúde mental para os servidores. Outro comentário que apareceu com bastante ênfase foi o problema de o servidor público entender seu papel junto à sociedade.

Dada a organização do referido material, foram pensadas estratégias de engajamento dos servidores da PROGEP no processo e, então, se apelou para o convite a uma tarde de trabalho num clima de integração, onde se teve chimarrão, chá, café e pipoca. O convite foi feito por meio de um e-mail disparado a todos os servidores da Pró-Reitoria. Mesmo sendo a reunião uma convocação, foi usada uma linguagem informal no referido e-mail. Aqui vale ressaltar que a PROGEP fica em expediente interno nos dias em que as reuniões de planejamento acontecem. Na reunião decorrente do referido convite, o esforço dos gestores foi no sentido de criar uma atmosfera onde as pessoas se sentissem convidadas a participar e não convocadas, embora fosse obrigatório sua presença. As estratégias utilizadas deram resultados e, de fato, os servidores se engajaram e participaram avaliando e dando sugestões. A participação foi tanta que não foi possível concluir que foi proposto no mesmo dia; o que fez com que, no dia seguinte, pela parte da manhã, a PROGEP novamente se reunisse para continuar a oficina.

Após a apresentação das análises feitas pelos pequenos grupos, a comissão iniciou o processo de compilação dos dados e, em um outro encontro, no qual novamente lançou-se mão da estratégia da descontração, foi realizada uma proposição coletiva de alterações para o novo PDI, principalmente no que dizia respeito à Gestão de Pessoas. Nesse momento, todos os objetivos e estratégias foram discutidos no grande grupo e, posteriormente, discutidos nos pequenos grupos. Logo, houve disputas relacionadas a questões como o processo de fechamento do documento, o objetivo de ampliar a formação continuada dos servidores; decidindo-se por fortalecer estratégias que fomentassem as ações de formação pedagógica dos servidores. A esse respeito, alguns entenderam que

essa estratégia era direcionada aos docentes, por sua vez, outros, entendendo o processo pedagógico de forma mais ampla, defendiam um direcionamento maior aos servidores de um modo geral, tanto técnicos, quanto docentes. Finalizadas as discussões, foi redigido um documento no qual optou-se por essa segunda estratégia.

Algumas outras questões também foram debatidas, como a nomenclatura utilizada para fazer referências aos servidores dos campi avançados, se se utilizaria o campus fora de sede ou o campus avançado ou unidades da FURG. Essa questão apresentou-se fortemente devido ao fato de que no congresso de autoavaliação, mais especificamente no grupo de trabalho que debateu o eixo Gestão de Pessoas, contou-se com a presença de um número expressivo de servidores que atuam nos campi de Santa Vitória do Palmar, Santo Antônio da Patrulha e São Lourenço do Sul. Por conta disso, os servidores destes campi colocaram a necessidade de que constasse, no próximo PDI, com propostas que considerassem as experiências e percepções vivenciadas nos campi avançados. Um exemplo disto foi que, no objetivo aprimorar a política de saúde à comunidade universitária, os servidores que atuam nos campi avançados defenderam que uma das estratégias fosse: “revisar a política de atenção à saúde da comunidade universitária de forma a incluir os Campi fora de sede”.

A PROGEP, ao fazer a proposta final, resolveu manter o que os servidores que atuam no outros campi da universidade haviam solicitado, entre outras coisas, alterando a nomenclatura de campus de fora da sede para todos os campi da universidade, uma vez que, assim, incluiria o campus Saúde, localizado no centro da cidade, onde houve muitos comentários quanto ao fato das ações da PROGEP não chegarem até eles.

3.3 As disputas com o Comitê Assessor de Planejamento

Feitas as proposições da PROGEP, a CIAP organizou os dados e os encaminhou à Diretoria de Planejamento, sabendo que todas as unidades teriam feito um processo semelhante e que também encaminhariam propostas. Entretanto, entendia-se que a PROGEP seria levada em consideração por se tratar da área de Gestão de Pessoas da universidade. Eis que houve muitas disputas, e um ponto chave defendido pelos servidores da PROGEP era que os trabalhadores terceirizados fossem incluídos nas ações de Gestão de Pessoas, bem como os estagiários. Para tanto, a proposição da PROGEP foi a de que uns dos objetivos do eixo Gestão de Pessoas tratasse da integração do servidor terceirizado, questão a ser disputada com o Comitê Assessor de Planejamento, assim

como a preocupação com a substituição dos servidores por trabalhador terceirizado e estagiários. Os servidores da PROGEP entendiam que citar os terceirizados e os estagiários seria fundamental para que de fato houvesse ações direcionadas para atender esses grupos.

O comitê gestor foi dividido em pequenos grupos, nos quais cada um ficou responsável por um eixo e depois o PDI inteiro seria debatido em grande grupo. Primeiro, a CIAP da PROGEP foi chamada no pequeno grupo para discutir o eixo Gestão de Pessoas. Cabe destacar que o comitê é composto por técnicos e docentes de diversas áreas, com formações distintas, o que gera um intenso debate sobre cada virgula do PDI da universidade. No pequeno grupo, as discussões foram pontuais, assim como sobre o que deveria ser incorporado ao objetivo de criar uma política, programa ou outra nomenclatura. No grande grupo começaram a aparecer discussões sobre quem seriam os trabalhadores da universidade, se a universidade deveria colocar nos contratos com as empresas terceirizadas que deveria haver uma maior gestão sobre esses trabalhadores, ou se se deveria ignorar os trabalhadores terceirizados, o que já vem sendo feito até o presente momento, uma vez que não há nenhuma gerência sobre os mesmos, até mesmo por questões legais, especificamente, para não caracterizar vínculo empregatício.

Nas discussões no grupo, a CIAP argumentou a importância de manter nominalmente os servidores, trabalhadores e estagiários. Os argumentos da CIAP da PROGEP junto ao CAP baseou-se em dois pontos: o processo na PROGEP havia sido feito com a efetiva participação dos servidores, como era a orientação da universidade para que tivesse um PDI participativo. Logo, o fato de desconstruírem o trabalho realizado, tirando essa questão que havia sido consenso no grupo, isto é, citando os trabalhadores terceirizados e estagiários, era importante para manter a credibilidade do trabalho. E o segundo ponto seria que a ênfase na utilização do termo força de trabalho, termo que é utilizado em legislações direcionadas para os servidores públicos, contribuiria para que os estagiários e trabalhadores terceirizados seguissem sendo desconsiderados no processo de construção da universidade. Depois de calorosas discussões, foi mantida a proposição da PROGEP enfatizando os terceirizados e os estagiários.

Outra discussão a ser destacada foi sobre a situação citada na seção 2.2 deste capítulo, isto é, a dos servidores que atuam nos campi fora da cidade de Rio Grande, aqueles que haviam reivindicado que fosse descrito no próximo PDI ações direcionadas aos campi fora de sede. A CAP retirou qualquer menção a esta questão, justificando que

quando fazem referência à Universidade, todos os servidores e alunos, de todos os campi, estão incluídos. A CIAP da PROGEP, novamente ressaltou que os próprios servidores que não atuam em Rio Grande haviam feito tal solicitação por terem dificuldades de sentir que pertencem à universidade, devido ao fato de muitas das ações não chegarem até eles. Um exemplo disto é o projeto “Correndo pela FURG”, que em Rio Grande está no quarto ano e nos campi avançados foi ofertado pela primeira vez no ano de 2018. Mesmo diante de tais argumentações, não houve resultado, uma vez que o PDI 2019/2022 não faz menção específica aos campi de fora da cidade de Rio Grande.

3.4 A lógica discursiva do PDI 2015/2018 e do PDI 2019/2022

Seguimos para a análise dos dois documentos. O primeiro eixo de ambos corresponde ao Ensino. A esse respeito houve poucas alterações quanto aos objetivos e estratégias, mas o que pode se observar é que em ambos os documentos, está presente o objetivo otimizar a ocupação de vagas, o que se relaciona com as metas impostas pelo REUNI de aumento da proporção aluno/professor. Nesse sentido, se pensarmos a disponibilidade de vagas, a FURG teria aumentado a relação citada, entretanto, com um número de vagas ociosas, a universidade acaba não cumprindo tais metas. Outra alteração foi que, no documento 2015/2018, havia o objetivo de “ampliar a oferta de cursos de graduação”. Atualmente, devido às mudanças no cenário político nacional, esse objetivo foi retirado, o que evidencia o cenário de encolhimento de investimento do Estado no que se refere às universidades públicas.

No Ensino de Pós-graduação, aparece uma estratégia que passou a ser definida no PDI 2019/2022, qual seja, “promover a integração dos Programas de Pós-graduação, através da realização de atividades interdisciplinares, inovadoras e empreendedoras”, estratégia esta que compõe o objetivo “buscar excelência dos cursos de Pós-graduação *stricto sensu*”. Esta estratégia no PDI anterior substituiu outra que era descrita da seguinte forma: “aproximar os diversos programas de pós-graduação, visando à integração acadêmica e a realização de atividades interdisciplinares”.

No eixo Pesquisa, podemos destacar a criação da estratégia “incentivar a participação dos TAEs na pesquisa”. Esta estratégia pode ser reflexo da tensa relação entre técnicos e docentes descrita anteriormente. Na pesquisa, se observou que os docentes entendem que os técnicos não têm claro seu papel, principalmente no laboratório onde devem auxiliar na manutenção de equipamentos e preparação de aulas práticas,

enquanto que os técnicos manifestaram, nos comentários, a desvalorização e desrespeito que sentem da parte dos docentes que não aproveitam seu potencial.

O eixo Inovação Tecnológica nos chama atenção pelo seguinte fato. No texto que o descreve, em ambos os documentos, está presente o termo “empreendedorismo acadêmico”, que é definido como “uma extensão de atividades de ensino e pesquisa e das capacidades de transferência de tecnologia, que estabelece mais esta função social da universidade em todos os campi atendidos” (PDI, 2018/2022, p.11). Segundo ambos os PDIs, o empreendedorismo acadêmico é o termo utilizado para instigar o desenvolvimento de ações sociais e econômicas. Sobre as disputas em torno deste termo, a proponente deste trabalho não participou das discussões do eixo Inovação Tecnológica, porém, a partir da experiência da construção do eixo Gestão de Pessoas, onde os objetivos ocasionaram disputas de concepções sobre empreendedorismo social ou voltadas para um empreendedorismo no sentido que remete a lógica de mercado. Nessa lógica, um objetivo presente em ambos os documentos consiste em “fortalecer o empreendedorismo” no PDI 2015/2018, desdobrado nas seguintes estratégias:

Criar uma política institucional de empreendedorismo; Ampliar ações de empreendedorismo nos cursos de graduação e pós-graduação; Consolidar a Incubadora de Empresas de Base tecnológica INNOVATIO; Regularizar as empresas Júnior (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2015, p. 38).

O objetivo no PDI 2019/2022 foi transformado em “Fortalecer o empreendedorismo e a incubação de empresas” (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2018, p. 12). Desdobrado nas seguintes estratégias:

Criar o centro de empreendedorismo; ampliar as ações de empreendimento e incubação de empresas nos cursos de Graduação e Pós-Graduação; 3. Estimular a criação de disciplinas sobre empreendedorismo e inovação tecnológica em cursos de graduação e pós-graduação.; 4. Fortalecer as atividades das Empresas Juniores; Apoiar as atividades da Incubadora de Empresas de base Tecnológica (INNOVATION) (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2018, p. 12).

Para além do objetivo ilustrado, pode-se observar que o PDI construído no ano de 2018 conta com mais um objetivo no eixo Inovação Tecnológica, que tem forte discurso empresarial, objetivo que consiste em fortalecer a integração Universidade-Empresa. Objetivo este desdobrado nas seguintes estratégias:

Criar a Agência de Inovação para autonomia e agilidade na interação Universidade-Empresa; Mapear a oferta da capacidade tecnológica da Universidade e a demanda das empresas e indústrias da região; Prospeccionar oportunidades de fomento para projetos de interação universidade-Empresa; Definir processos ágeis para incentivar a interação Universidade-Empresa e Apoiar as atividades do Parque Científico e tecnológico do Mar (Oceantec) (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL 2018, p. 13)

Cabe ressaltar, que a questão a ser problematizada consiste em pensar se a FURG, ao ter um objetivo que busca a interação Universidade-Empresa, está buscando se apropriar de referências provenientes das empresas privadas. Rodrigues (2013), ao estudar os impactos da lógica discursiva que trata as mais diversas organizações como uma empresa, salienta que esta, enquanto fenômeno moderno, exerce uma dominação sobre todos os outros elementos da sociedade moderna. Nesse sentido:

Fortemente relacionada ao desejo de modernização e impulsionada pelo processo de empresarização, a empresa, além de servir como um exemplo para outras organizações, reconstruiu as relações humanas, a relação do homem no espaço e no tempo, produziu uma nova concepção de necessidade e de felicidade e, por conseguinte, contribuiu para criar um tipo de homem que se espalha cada vez mais pelo planeta (RODRIGUES, 2013, p. 105).

Logo, destaca-se que a FURG, ao buscar difundir sua cultura organizacional junto aos servidores, está se baseando no discurso da empresarização, conforme exposto por Rodrigues (2013), uma vez que são incorporadas práticas de gestão e discursos que claramente provém das rotinas pensadas a partir das experiências de empresas privadas.

Se pensarmos no eixo Gestão de Pessoas, este ficou, de certa maneira, mais voltado para o serviço público, uma vez que PDI 2015/2018, já na descrição do eixo, definia que Gestão de Pessoas seja praticada em todos os níveis de chefias e unidades, “de forma que todos estejam motivados, comprometidos e integrados para que possam atuar de maneira mais eficaz” (UNIVERSIDADE FEDERAL DE RIO GRANDE, 2015, p. 47). Nota-se aqui um discurso utilizado na iniciativa privada de integração, motivação e comprometimento com objetivo de maior eficácia. No PDI 2019/2022, a descrição do eixo está assim descrita:

O Eixo Gestão de Pessoas contempla os objetivos e estratégias elencados para fortalecer iniciativas, promover e estabelecer políticas que visem à atenção e acompanhamento integral dos servidores, trabalhadores terceirizados e estagiários, em todos os campi. O eixo busca à melhoria da qualidade de vida por meio de ações voltadas a promoção da saúde física e mental, estimular e comportamento ético e profissional, a formação continuada atuação integrada de maneira colaborativa e o sentimento de pertencimento com a Universidade (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL FURG, 2018, p. 21).

Logo, já se observa uma perspectiva um tanto diferente em relação a um discurso que procura dar mais atenção ao trabalhador do que motivá-lo em busca pela eficácia. No entanto, se faz presente, ao mesmo tempo, uma estratégia de fomentar um sentimento de pertencimento à universidade.

Nos objetivos e estratégias, houve significativas alterações, o primeiro objetivo que no PDI 2015/2018 tinha como foco “fortalecer o comportamento ético e motivacional

dos servidores”, passa a ser “promover o comportamento ético, considerando o respeito à diversidade, à equidade e pluralidade de ideias”. Além desta mudança, incorporou-se a preocupação em inserir o trabalhador terceirizado e os estagiários. Também como mudança significativa houve a inserção do objetivo “promover a melhoria contínua dos processos relacionados à gestão de pessoas” (PLANO DE DESENVOLVIMENTO INSTITUCIONAL DA FURG, 2018, p. 23). Este objetivo foi desdobrado nas seguintes estratégias: “criar a política de gestão e desenvolvimento de pessoas por competência”; instituir o comitê assessor para concursos e processos seletivos” e “realizar o dimensionamento de servidores Técnicos Administrativos em Educação nas Unidades da Instituição”.

Nota-se que a estratégia de estabelecer uma política de gestão por competência está fortemente alinhada ao discurso de empreendedor de si mesmo, onde o objetivo é desenvolver o máximo possível as habilidades e competências do servidor para que ele seja aproveitado o máximo possível.

Outro eixo que merece atenção é o da gestão institucional, este por ser o mais amplo do PDI, é um dos que contêm o maior número de objetivos. O PDI 2015/2018 era composto por oito objetivos, enquanto que o PDI em vigência conta com 12 objetivos. Os seguintes objetivos foram mantidos: fortalecer o atendimento aos princípios éticos e morais nas relações com a comunidade universitária e a sociedade; ampliar a inserção regional, nacional e global da universidade; aprimorar as práticas de gestão voltadas ao planejamento e desenvolvimento institucional; assegurar a dissociabilidade entre ensino, pesquisa, extensão e assistência ao Hospital Universitário; institucionalizar a educação à distância e desenvolver projetos estratégicos voltados ao desenvolvimento institucional e regional. No PDI 2019/2022, foram inseridos os seguintes objetivos: consolidar canais de relacionamento com a comunidade universitária e demais setores da sociedade; fortalecer a transparência da universidade; inserir a universidade nas discussões das políticas públicas de transporte, segurança e acessibilidade; consolidar as estruturas dos campi situados fora do município de Rio Grande. O objetivo que no PDI 2015/2018 estava redigido da seguinte forma: “melhorar a eficiência financeira”, que passou a ter a seguinte redação no PDI 2019/2022: “qualificar a gestão orçamentária”.

Outro eixo que cabe ser destacado é de Comunicação institucional, pois houve uma mudança significativa de um documento para o outro, já que no PDI 2015/2018, este não existia. O eixo Comunicação institucional está desdobrado nos seguintes objetivos: aprimorar a Política de Comunicação da FURG, consolidar a atuação da Secretária de

Comunicação (SECOM) e fortalecer a identidade institucional. Neste último, cabe destacar que são estabelecidas como estratégias: “difundir a missão e a visão institucional, avaliar a imagem institucional percebida pela sociedade e ampliar a divulgação das ações de ensino, pesquisa, inovação, extensão e cultura” (Plano de Desenvolvimento Institucional, 2018, p. 33). Aqui, cabe destacar que a necessidade da criação deste eixo está relacionada, em boa parte, aos problemas de comunicação que a pesquisa de autoavaliação institucional apresentou. Um exemplo disto está no fato que diversos comentários qualitativos presentes na pesquisa eram críticas feitas por pessoas que desconheciam os serviços prestados pela universidade, entre as quais, fazia-se referência ao fato que haviam comentários afirmando que seria necessário que a FURG atendesse estudantes em caso de urgência, sendo que isso já havia ocorrido, uma vez em que a DAS atendeu estudantes que precisam de auxílio de saúde urgente. Logo, a FURG é uma universidade onde servidores que atuam em determinada Pró-Reitoria muitas vezes não têm ideia do funcionamento do restante da universidade.

Observamos, ao tomar como referência os dois documentos, que as metas neles contidas baseiam-se em diversos discursos implícitos e explícitos; alguns eixos são mais voltados para uma dimensão de prestação de serviço público, outros mais voltados para um discurso de empreendedorismo, difusão de cultura organizacional e de missão e visão da universidade que estão alinhados com a lógica empresarial, que por sua vez influencia as relações humanas de forma geral, como demonstrado por Rodrigues (2013).

4. A FURG E A PROGEP NA PERSPECTIVA DOS GESTORES E SERVIDORES

Este capítulo pretende tratar os dados coletados a partir dos questionários aplicados aos servidores que trabalham na PROGEP. Cabe salientar que tal instrumento foi construído a partir das entrevistas semiestruturadas com os gestores. Nesse sentido a pesquisa realizada para produção deste trabalho é composta por uma parte quantitativa, onde os dados coletados foram analisados com o auxílio do programa de análise de dados quantitativos Statistical Package for the Social Sciences (SPSS), e uma parte qualitativa que consistiu nas entrevistas com os gestores e a observação participante. A parte quantitativa consiste nas informações obtidas com a aplicação de quarenta e dois questionários com perguntas fechadas, apenas com alguns espaços para manifestações qualitativas. Cabe enfatizar que o questionário aplicado aos servidores foi construído a partir das respostas dos gestores sobre o tema da Gestão de Pessoas. Com base nos pontos mais enfatizados e destacados pelos gestores, foram compiladas perguntas com alternativas para que os servidores selecionassem as que mais se aproximassem de sua percepção. Essa escolha foi por nós entendida como a mais adequada ao obstáculo metodológico referente à questão das pessoas se sentirem à vontade em responder as questões para uma colega de trabalho.

Uma questão relevante é que, se por um lado, a imersão da pesquisadora na área poderia inibir as pessoas a responderem as questões abertamente em uma entrevista, por outro lado, propiciou uma relevante facilidade no momento de aplicar os questionários e realizar as entrevistas com os gestores. Os três diretores e o Pró-reitor foram entrevistados no período de uma semana, tendo sido todos bastante receptivos em participar da pesquisa. O que demandou mais tempo e trabalho foi conseguir transformar as questões abertas do roteiro semiestruturado aplicado aos gestores em perguntas fechadas com alternativas.

Foram 42 questionários aplicados, sendo que o total de servidores que trabalham na PROGEP são 48 e destes, um está em licença saúde e outra em licença gestante. Com exceção dos quatro gestores que foram entrevistados, ao restante destes foi aplicado o questionário fechado. Como já exposto, a inserção no campo de pesquisa facilitou muito a parte da coleta de dados, pois quando foi iniciada aplicação do questionário, foi no dia em que a Coordenação da Folha de Pagamentos e a Coordenação de Concessões e

Registro estavam em expediente interno⁵. Então, em um desses dias em que a coleta de dados iniciou, pensei em iniciar por essas unidades, acreditando não ter muito sucesso; mas eis que chegando na Coordenação da Folha de Pagamentos os colegas foram bem receptivos e falavam que parariam o que estavam fazendo para responder o questionário e assim o fizeram. Na Coordenação de Concessão e Registros não foi diferente, responderam o questionário ainda naquele mesmo dia. E assim se deu em todas as demais unidades.

Aqui é necessário fazer um parêntese: como já exposto anteriormente, a Diretoria de Atenção à Saúde fica em prédio anexo à PROGEP e, assim, acaba ficando um tanto à parte do resto das pessoas, como por exemplo, apenas alguns servidores de lá participam das festas coletivas de aniversário. Outra questão que diferencia essa unidade é o horário de trabalho. Há um decreto que permite que algumas unidades das instituições federais de ensino superior flexibilizem sua jornada de trabalho para melhor atender ao usuário, isto é, o estudante. As unidades na FURG que atualmente flexibilizaram a jornada de trabalho para turnos de seis horas, com atendimentos ao público de doze horas ininterruptas são: o sistema Central de Bibliotecas/SIB, a Pró-reitoria de Assuntos Estudantis (PRAE) e a Diretoria de Atenção à Saúde (DAS).

Diante das especificidades da DAS, seja por estar localizado em um prédio anexo e pela questão do horário diferenciado, foi mais moroso aplicar os questionários às pessoas que lá atuam. Logo, cabe destacar que as pessoas foram receptivas, no entanto, o processo foi um tanto mais demorado.

O processo de coleta de dados no que se refere ao questionário teve início em novembro de 2018, com previsão de término para início de dezembro, no entanto, diante do fato de algumas pessoas estarem em férias e a FURG ter tido um recesso de 21 de dezembro de 2018 a 02 de janeiro de 2019, a aplicação do questionário se estendeu até o início de janeiro.

Terminado o processo de coleta de dados, foi criado um banco de dados para tabular as respostas dos questionários e, posteriormente à análise dos dados no software PSS, foi realizada a análise de frequência e, em seguida, feito cruzamentos com categorias consideradas chaves, como por exemplo, o tempo em que o servidor atua na FURG.

⁵ Nota-se que duas unidades da PROGEP, Coordenação da Folha de Pagamentos e a Coordenação de Concessões e Registros, em um momento do mês, que coincide com o cronograma do SIGEPE, ficam em expediente interno porque têm prazos a cumprir para colocar os pagamentos no sistema.

No que diz respeito ao perfil dos servidores que trabalham na PROGEP, identificamos que 30 servidores são mulheres, o que corresponde a 71,4% dos servidores, e 12 são homens, que representam o percentual de 28,6%. Fica bastante evidente aqui o número significativo de mulheres e como esse número coincide com a fala da gestora de que, com a expansão do REUNI, mudou o perfil dos servidores, onde atualmente são mais mulheres jovens e os servidores, no geral, são mais bem escolarizados.

No que diz respeito à faixa etária, os maiores percentuais estão concentrados entre as idades de 25 a 30 anos, com 11 pessoas, que representam 26,2 %, e o segundo maior número está na faixa dos 31 a 35 anos, com dez pessoas, que correspondem à 23,8%; na faixa etária de 36 a 40 a 45, há oito pessoas, que representam 19%; na faixa etária de 41 a 45, há cinco pessoas, que correspondem à 11,9%; e do restante, temos duas pessoas, que correspondem à 4,8% nas faixas etárias de 46-50, 51-55, 55-60 e 60 ou mais. Vê-se que, a esse respeito, os servidores da FURG são relativamente jovens.

Quanto à escolaridade, os maiores percentuais estão concentrados nas pessoas que são graduadas, 54,8%, o que corresponde ao número de 23 pessoas, seguido das que possuem mestrados, 26,6%, que corresponde a 12 pessoas. Do restante dos dados referentes à escolaridade, destaca-se que três servidores na PROGEP, isto é, 7,1% dos informantes, possuem ou Ensino Médio ou Ensino Médio profissionalizante, sendo que apenas um, que representa 2,4%, possui doutorado.

Os servidores públicos das instituições de ensino superior estão divididos em dois cargos, os Docentes e os TAEs, sendo que os técnicos são divididos em níveis. A maior parte dos servidores do universo estudado estão concentradas nos níveis D e E, no qual há 16 servidores que correspondem, respectivamente, a 38,1% em cada um desses níveis. Logo, há na PROGEP um servidor de nível A e um de B, e oito servidores de nível C, o que corresponde a 19% do universo pesquisado.

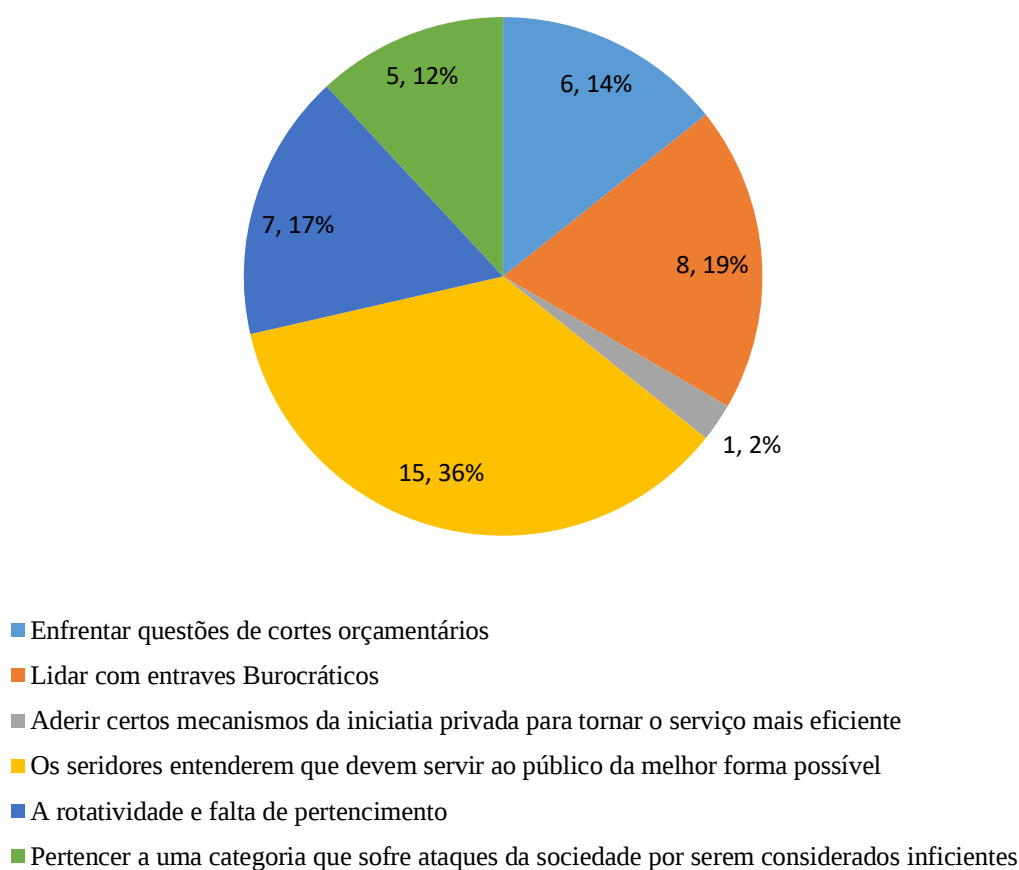
No nível D estão enquadrados os assistentes em administração e no nível E, os profissionais lotados em cargos com exigência de nível superior, como por exemplo, psicólogos, assistentes sociais, administradores e demais.

Algumas questões do questionário foram formuladas de forma que os respondentes deviam numerar em ordem de importância; assim, questões que estavam presentes no roteiro de entrevistas utilizados com os gestores foram transpostas para o questionário, como, por exemplo, na questão sobre os desafios do serviço público, foram formuladas alternativas a partir das entrevistas com os gestores para que os respondentes numerassem de acordo com a sua ordem de prioridade.

4.1 Percepções sobre o serviço público em geral e sobre a Gestão de Pessoas:

Para atender aos objetivos propostos neste trabalho, tornou-se pertinente buscar o entendimento que os gestores e os servidores da PROGEP têm sobre o serviço público de maneira geral. Aos gestores, foi questionado sobre as disputas a respeito da Gestão de Pessoas. A esse respeito, fez-se necessário compreender qual o entendimento que os gestores e servidores da PROGEP têm sobre o serviço público, se se entende isto por viés de atendimento ao cidadão ou por uma lógica alinhada a preceitos mercadológicos.

Gráfico 1 - Principais desafios enfrentados pelo serviço público



Fonte: elaboração própria.

Como já exposto, é objetivo desse trabalho problematizar as disputas sobre a Gestão de Pessoas, refletindo sobre qual tipo de lógica discursiva esta área está operando na FURG. O gráfico 1 expõe que a maioria dos servidores da PROGEP se alinham com o fato de que o principal desafio do serviço público atualmente é os servidores entenderem que devem servir o público da melhor forma possível.

Em entrevistas semiestruturadas, realizada com a gestora de Atenção à Saúde, ela destacou o seguinte sobre o serviço público:

Eu acho que o serviço público, temos aí muitos pontos a avançar, ainda que eu considere que a gente desenvolva um excelente trabalho, no geral aqui na nossa universidade eu vejo pessoas muito comprometidas, comprometidas a ponto de serem burocratas da linha de frente, exercerem aquilo reza [...] eu acho que o serviço público hoje ele está tomado por pessoas dedicadas e com essa expansão do serviço público que tivemos nos últimos anos, ela vai trazer pessoas muito acima de média em questão de estudo e de proporção e desenvolvimento, não sei se a palavra é essa mais quero que tu me entendas no desenvolvimento intelectual, as pessoas estão pensando muito grande eles não se contentam mais em preencher uma fixa: Nome, endereço e telefone eles não querem botar nome eles querem botar gênero, as pessoas estão visualizando o mundo. Então, eu acho que no serviço público vivemos num embate, estamos aqui na ponta, nós fazemos essa luta direta com o Estado com o nosso empregador e que não é só nosso empregador, nesse caso, é quem representa nós no mundo (Gestora da área de gestão de pessoas, 2018).

A gestora complementa ainda afirmando que o servidor é referencial do panorama do serviço público, no âmbito das universidades, ele reflete o Estado. E quando ela se refere aos embates, ela esclarece que, à medida que o Estado empregou o servidor público, este se sentiu “acolhido” por ser o Estado que o empregou, e logo, ele vai defender o Estado. Só que ela mesmo questiona até que ponto. Deixando de lado o suporte que o Estado deveria dar para o exercício das atribuições funcionais, vide que os servidores lidam com as dificuldades de um sistema cheio de debilidades, mas que nem por isso deixam de fazer seu trabalho. Ela citou o caso do sistema do Governo Federal em que os atestados médicos são registrados, relatando que em não raros casos o sistema passa o dia desconectado, e logo, os servidores acabam levando trabalho para casa para não deixar os atestados sem serem registrado. O que a gestora demonstra é que quando os servidores criam estratégias que “amenizam” as falhas do sistema ocasionadas pela falta de suporte adequado do Governo Federal, o Estado acaba por se eximir de sua responsabilidade que é a de resolver os problemas do sistema, dando condições de trabalho para os servidores.

Nesse sentido, destaca-se que a gestora entrevistada relata a questão sobre a expansão ter alterado o perfil dos servidores que estão ingressando na universidade, e na visão da mesma, tem ocorrido uma prática mais reflexiva e menos burocrática. A FURG, com a implementação do REUNI, passou por mudanças de cunho tecnológico, como relata um gestor que trabalha há 14 anos na instituição e que estava alocado na então Superintendência de Recursos Humanos, hoje Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Ele destaca que era uma característica da FURG ter um atendimento bem pessoalizado, onde, por exemplo, quando o plano de saúde de algum servidor estava sob situação de cancelamento, era feito contato telefônico para informá-lo: “se você não efetuar o

pagamento, seu plano de saúde poderá ser cancelado”. Atualmente, essas questões são tratadas via sistema eletrônico. Ou seja, o avanço tecnológico, aliado à expansão da FURG em termos de pessoas, fez com que houvesse um processo de sistematização das questões que eram antes tratadas via atendimento pessoalizado. O mesmo gestor destaca ainda outra mudança importante, ao relatar que as decisões na PROGEP eram muito centralizadas e que a implementação da “cultura de planejar” vem alterando essa configuração. Sobre os aspectos da burocracia, a gestora da área de Atenção à Saúde destaca que:

Então eu acho que a gente tem feito mais nos últimos anos, isso existe essa nossa representatividade, acho que a gente precisa evoluir desses padrões que foram criados ao longo dos anos, das burocracias, porque é muito difícil romper as burocracias. As burocracias papeis e as burocracias nas pessoas (Gestora de Atenção à Saúde, 2018).

No trecho apresentado, que deve ser problematizado conjuntamente com outros aspectos observados na entrevista e com as observações participantes realizadas ao longo do processo, se percebe diferenças entre as pessoas que estão há mais tempo na universidade e as que ingressaram há cerca de dez anos. Nesse sentido, a gestora da área de Atenção à Saúde, que é uma servidora que ingressou com a expansão do REUNI, tem uma concepção radical diante dessa questão, fato já demonstrado em trechos de sua fala. Quando ela fala em romper com as burocracias, papéis e as características burocráticas presentes nas pessoas, em grande medida ela indica a tensão entre os novos e os antigos servidores, uma vez que estes últimos tendem a ser mais refratários à implementação de mudanças. Em conversas, ela expôs seu descontentamento com a tendência de haver, na FURG, um discurso conformista de os procedimentos serem como são porque sempre foi assim. Essa situação está relacionada com o ponto destacado pelo gestor da área de Gestão de Pessoas, quando de sua fala sobre a expansão do REUNI ter promovido mudanças, como por exemplo, a ruptura com o padrão do atendimento pessoalizado e que atualmente as pessoas reclamam porque entram nas unidades e não conhecem mais os servidores.

Há algumas questões aqui que devem ser apontadas: em primeiro lugar, a FURG é uma instituição com muita visibilidade junto à comunidade de Rio Grande, então o comum para os servidores que estão há mais tempo na universidade é que, uma vez ingressasse na FURG, o mais comum era permanecer na universidade até a aposentadoria. Essa questão leva a um segundo ponto onde, atualmente, e em não raros casos, os servidores entram na FURG, muitas vezes, com uma escolaridade acima da exigida para o cargo, relatando que estão fazendo outros concursos. Atualmente, há um número

considerável de servidores que trabalham na FURG e residem na cidade próxima de Pelotas, fato que pode ser observado a partir do momento em que a empresa que faz fretamento para FURG ter disponibilizado um ônibus apenas para os servidores. Essas questões causam impactos no cotidiano do trabalho e consequentes tensões que ficam evidentes em algumas entrevistas.

A Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, quando questionada sobre o serviço público, remete principalmente ao contexto político que o país se encontra, pensando quais seriam os possíveis impactos da eleição de um governo de extrema-direita para serviço público. Assim, é salientado que:

A gente vem dessa primavera que passamos desde os anos 2000, que foi uma primavera para o serviço público, primeiro de uma valorização salarial segunda uma organização das carreiras e terceiro a abertura de vagas e ingresso e de uma juventude que vinha passando por funis e entra. Então isso é uma coisa bem importante que aconteceu. Então o funcionalismo público de uma forma geral os que entraram dos jovens, principalmente, não passaram por um processo de encolhimento do estado. E não sabem o que isso significa objetivamente. A gente não sabe o que esperar desse governo é uma mudança muito antagônica de posições extremamente antagônicas de um governo para o outro ainda que do PSDB para o PT foram mudanças radicais mais não tinham antagonismo do ponto de vista das minorias das pluralidades da cultura de diversidade isso tinha uma mudança estratégica de Estado, mas não tinha um antagonismo do ponto de vista sociocultural e esse governo que entra é um governo misógino, machista e homofóbico. E a sociedade brasileira é conservadora e serviço público reflete a sociedade, então não sabemos o que esperar é um desafio de defesa da diversidade da pluralidade das cotas, cota em concurso, o processo de valorização e até manutenção (Pró-reitora de gestão e desenvolvimento de pessoas, 2018).

De acordo com Pró-reitora, o serviço no âmbito das universidades havia passado por anos de crescimento. Em sua opinião, a eleição de um presidente de extrema-direita, para além de impactar na questão de investimentos, como já aconteceu em outros governos, como no caso do governo Fernando Henrique Cardoso, significa ter a diversidade e pluralidade ameaçadas pela tendência conservadora que a sociedade brasileira vem apresentando. Tendência que se confirmou com a eleição de um governo de extrema-direita, e que vai de encontro à implementação do sistema de ingresso por cotas raciais e sociais.

Como exposto, o objetivo aqui é pensar as disputas. Desse modo, destaca-se que outro gestor apresenta em suas falas uma dimensão mais, digamos, “racionalizada” do serviço público, uma vez que, ele argumenta que atualmente o atendimento prestado pode ser enquadrado de razoável a bom. Em suas palavras:

Hoje estamos conseguindo dar um atendimento bem razoável mais pra bom, mas acredito que dá para melhorar ainda se a gente for fazer uma avaliação, porém, assim, nesse contexto de agora eu acredito que, já teve um ciclo bem ruim no passado de falta de recursos e hoje a gente já está sentindo isto de falta de recurso e de falta de orçamento, inclusive para custeio, para coisas básicas,

então estou com perspectiva não muito boa (Diretor de gestão de pessoas, 2018).

No trecho descrito, ele faz referência ao contexto político, onde houve um alto investimento orçamentário na educação durante os governos petistas, depois de um período de governos do PSDB, marcados por retrações de investimentos nas universidades federais. Segundo ele assinala, estamos entrando em outro contexto político, onde podemos novamente sofrer com o enxugamento do Estado. Nota-se que a Pró-reitora de Gestão de Pessoas também destacou a questão dos governos, que é marcado por avanços e recuos orçamentários. Podemos destacar outros aspectos relevantes para esse trabalho com base na entrevista deste mesmo gestor. Primeiro, o fato de ele entender que uma gestão eficiente equivale a chegar no melhor resultado possível com menor esforço. A esse respeito, ele exemplifica dizendo que, às vezes, tem duas diretorias trabalhando na mesma demanda para o “mesmo cliente” (Gestor da Diretoria de Gestão de Pessoas, 2018). Logo, ressalta-se que o discurso de mercado está explícito em sua fala, quando ele trata o servidor da universidade como o cliente da PROGEP, assim como se faz presente a noção de racionalidade instrumental, como definida nos termos de Ramos (1982), como manifestação de uma razão de forma utilitária.

Retomando a questão da burocracia, agora a partir da visão da Diretora da Área de Desenvolvimento de Pessoas, esta que compara o serviço público a uma empresa privada:

Eu acho assim, o serviço público tanto quando na empresa privada, eu já trabalhei em empresa privada, então se vou comparar eu não vejo muita diferença. Tem gente que acha que o serviço público é moroso. É que as vezes é muito moroso porque a gente tem que responder a muitos, a CGU, TCU, Ministério Público. Então isso tudo engessa o serviço e torna ele mais moroso e é natural que seja mais moroso (Gestora da área de Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

A gestora entende que há poucas diferenças entre o serviço público e a iniciativa privada e que a morosidade no caso do serviço público está relacionada aos vários órgãos de controle no serviço público. Nessa entrevista, a informante ainda faz comparação entre os trabalhadores da empresa privada e os do serviço público, salientando que:

Quanto aos trabalhadores comparando do serviço público com a empresa privada. Tem aqueles que trabalham e tem aqueles que fazem de conta. Tem na empresa privada também porque eu já passei na empresa privada e sei que tem. Então, nesse ponto eu não vejo diferença entre um e outro. Claro que o tem aqui que pode ter um pouquinho mais que o servidor tem a estabilidade fica mais difícil de demitir. Mas a gente tem essa possibilidade também desde que aja comprometimento de que está fazendo o processo (Gestora área de Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

O serviço público é marcado pelo estereótipo de “preguiçoso” e de “pessoas que não trabalham”. Isso é muito atribuído à questão a estabilidade que o regime jurídico único garante ao servidor público. No entanto, essa imagem estereotipada é a que a sociedade brasileira tem do servidor público, logo, o discurso atual é de acabar com privilégios e não de retirada de direitos. No entanto, conforme observado na fala acima, assim como existem pessoas que não cumprem seus compromissos profissionais no serviço público, há também pessoas semelhantes na iniciativa privada, e a diferença estaria na instabilidade do mercado de trabalho privado. A gestora destaca ainda:

Então não tem tanta diferença assim entre um e outro no trabalho ... o serviço público eu acho que presta um serviço para comunidade. Talvez o que falte é as pessoas se darem conta que a gente é servidor público, deve prestar serviço ao público. Talvez seja isso (Gestora área de Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Nota-se que a questão que ressalta a importância de as pessoas entenderem que o servidor serve ao público, aparece com frequência nas respostas dos questionários aplicados aos servidores da PROGEP, enquanto nas entrevistas com os gestores aparece de forma diferente, onde estes argumentam a importância de atender, acolher o usuário, ou de atender o estudante, uma vez que a atividade fim da universidade é a educação.

Ainda sobre a categoria burocracia, em entrevista com a Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, é salientado que há categorias diferentes de servidor público em termos de níveis de burocracia. Segundo a gestora:

O servidor da repartição pública clássica, o carimbador de processos o burocrata. Muito daquele perfil nem de analista de processos nem de desenvolvedor de processo, que o caso do servidor da universidade daqui a pouco a gente está lá comparando aos órgãos de programa como é o caso do FISCO e do próprio INSS. E o fim do ministério do trabalho é uma coisa assustadora. O servidor da universidade ele entra nessa vala comum, mas somos uma universidade que não é uma burocracia estatal específica na verdade nós trabalhamos com ensino pesquisa e extensão e o servidor ainda que da área burocrática da universidade ele tem que entender isso e tem que passar por processo de capacitação então mais do que nunca a gente tem que aplicar a lei do plano de carreira e fazer a capacitação fazer o incentivo a capacitação e nós enquanto grupo de servidores e o legal da universidade é isso que a gente ainda que tenhamos uma intervenção a gente faz a autogestão da universidade dos nossos processos operacionais e isso vai ser um lugar de desenvolvimento (Pró-Reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Se percebe que a Pró-reitora de Gestão de Pessoas entende que o servidor da universidade é atingido por um tipo diferente da burocracia, onde neste caso é possível desenvolver processos trabalhando com ensino, pesquisa e extensão, mas que, no entanto o servidor da universidade é enquadrado como o que ele entende ser o servidor público carimbador de processos. Nota-se que em seu entendimento, é necessário promover

capacitações para que os servidores entendam, mesmo que na área administrativa, que o servidor da universidade precisa fazer ensino, pesquisa e extensão.

É complicado porque quando a gente fala do servidor público a gente está falando de pessoas e elas são boas ou ruins independentemente de serem servidores públicos e acaba que muitas que vem para o serviço público e essas acabam marcando todos os tipos de pessoas que não tem esse perfil, mas infelizmente são esses que aparecem mais o que dá margem para que se tenha esse pré-conceito contra o servidor público por conta de que não trabalha, e as vezes a culpa nem é dele a culpa é do sistema que é montado e que não permite que ele faça alguma coisa ou ele cai numa situação que a gente falou de colocar ele num local que ele não tenha o que fazer [...] (ex-Pró-reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Aqui, cabe destacar que o entrevistado em questão, antes de ser Pró-reitor, era Diretor de Gestão de Pessoas e trabalhou na PROGEP durante 27 anos de sua permanência na FURG, sempre com função de gestor. Ele faz referência ao estereótipo que se tem no senso comum da figura do servidor público. Também chama atenção para o fato de que o que é tido como práticas normais em empresas privadas, são condenadas no serviço público, e, nesse sentido, faz referência ao projeto existente na FURG, que a fim de trabalhar a saúde e a qualidade de vida do servidor, forma grupos de corrida e caminhada durante o horário de trabalho com o objetivo que o servidor trabalhe melhor. O entrevistado cita o referido exemplo salientando que esse tipo de ação é bem visto se praticado por áreas de Gestão de Pessoas das grandes empresas, bem como em outras áreas, enquanto que no serviço público o servidor fica tachado de preguiçoso.

Essa situação pode ser problematizada pela ótica de disputas, onde a lógica da iniciativa privada tenta adentrar o serviço público, mas é barrada pelo próprio estereótipo que a sociedade produziu sobre os servidores públicos. Mesmo assim, os gestores e servidores da PROGEP entendem como importantes que essas práticas sejam incorporadas ao serviço público. Cabe aqui refletir que na iniciativa privada, tais práticas de atenção ao trabalhador são incorporadas como técnicas de um controle sutil que objetivam promover um engajamento subjetivo, para usarmos o termo proposto por Zarifian (2002). Aqui, entenda-se por esse engajamento do trabalhador, o estímulo para que se sinta parte da empresa e assim igualmente responsável por seu sucesso. No serviço público há uma relação de trabalho diferente, caracterizada pela estabilidade, e nesse sentido, foi demonstrado no segundo capítulo deste trabalho que é objetivo institucional que os servidores da FURG estabeleçam uma relação de pertencimento com a instituição.

Ainda no referido trecho, o entrevistado está fazendo referência a uma parte da entrevista em que foi discutida a questão do planejamento referente a distribuições dos cargos, onde em alguns casos na FURG é solicitado um cargo sem que estejam claras

suas atribuições. Essa situação se refere principalmente aos cargos de nível superior. Por exemplo, não é porque o curso de psicologia foi criado que necessariamente vai ter atividade para um psicólogo na área. Assim, alguns cargos foram criados na universidade sem se ter disponibilidade de vagas de trabalho para que eles realizem suas atividades.

Como já exposto no primeiro capítulo, o mundo do trabalho vem sofrendo significativas transformações, marcadas por retirada de direitos dos trabalhadores, empresas enxugadas, que periodicamente passam por processos de reestruturação onde serviços são terceirizados e postos de trabalho reduzidos. Esse contexto também vem afetando o serviço público onde tem se observado a terceirizações de serviços como limpeza, portaria, vigilância, entre outros. A questão a ser destacada é que esse contexto faz com que trabalhadores estáveis, como os servidores públicos com plano de carreira, estejam trabalhando na mesma instituição que trabalhadores terceirizados, com possibilidade de demissão menos rígida e salários mais baixos, quando comparados aos dos servidores públicos.

Sobre a terceirização no serviço público, os gestores se posicionaram como algo negativo, sendo que, dos cinco entrevistados, quatro se voltam mais para a precarização das relações de trabalho, e outro fala sobre o aspecto da rotatividade que a terceirização propicia. Mas, de um modo geral, todos versam sobre um ponto que pode ser explicitado na fala que se segue:

A gente não vislumbra ainda o alcance disso. Mas certamente os cargos administrativos vão acabar sendo terceirizados, certamente. É muito triste isso, então nós vamos ter alguns supervisores e depois toda a parte que não necessita análise, que não necessita tomada de decisão vai acabar sendo terceirizado. Então esse assistente em administração que conduz os processos provavelmente esses espaços sejam todos terceirizados, infelizmente (Pró-reitora de Gestão de Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

A situação descrita pela gestora entrevistada refere-se a processos que acontecem nas empresas, onde apenas a atividade considerada principal é realizada por seus empregados, enquanto o restante vai sendo terceirizado. No caso da universidade, se se pensa por uma lógica de mercado, a atividade principal é o ensino e, logo apenas, os docentes deveriam permanecer servidores; o restante poderia ser terceirizado.

Sobre a rotatividade, e o que isso impacta no processo de trabalho, outro entrevistado relatou que:

Hoje a terceirização aqui na universidade ele é nessa parte dos cargos iniciais, onde se tem menos instrução, vamos dizer assim, o A e B e alguma coisa do C eu acredito, mas eu não concordo porque é uma disparidade porque eles têm um regime de trabalho e nós temos outro, eles tem um giro muito maior que é uma característica da terceirização, eles não deixam criar vínculo das pessoas, então eles giram muito o pessoal, as vezes tu está adaptado com uma pessoa e

quando vê ela não está mais aqui, simplesmente trocam de prédio ou demitem e colocam outros pra pagar valor menor [...] (Diretor de Gestão de Pessoas, 2018).

Os servidores da PROGEP, em grande parte, se alinham com os argumentos contra o processo de terceirização, onde 27 servidores, o que representa 64,7%, consideram o processo de terceirização no serviço público negativo, por representar uma precarização das relações de trabalho. 19 servidores, o que representa 42,5%, entendem a terceirização como negativa pelo impacto no processo de trabalho diante da rotatividade. 24 servidores, o que corresponde a 57,1%, consideram que a terceirização gera um resultado negativo na atividade fim da instituição. E 22 servidores, o que corresponde a 52,4%, consideram a terceirização como negativa pela diminuição da capacidade de luta dos servidores pela redução de seu número.

Apenas um servidor, dentre os entrevistados, considera a terceirização como positiva, pois defende a ideia de Estado mínimo como símbolo de mais eficiência, entendendo que a terceirização, ao flexibilizar as relações de trabalho, geram um menor custo para o Estado. Quatro servidores, isto é, 9,5% dos entrevistados, consideram positiva a terceirização por entenderem que oportuniza o ingresso de pessoas com ideias diferentes sobre o processo de trabalho. Percebe-se que alguns servidores da PROGEP, embora entendam que a terceirização precarize as relações de trabalho e causem um impacto negativo, consideram o aspecto de que o ingresso de pessoas novas com ideias diferentes é considerado positivo.

Nesse sentido, cabe pensar que, atualmente, os trabalhadores terceirizados na universidade estão distantes da realidade dos servidores públicos, devido a um tipo de regulamentação de trabalho em que o Regime Jurídico Único garante uma série de direitos, como a estabilidade do servidor após aprovação no estágio probatório. De um modo geral, os trabalhadores terceirizados recebem o salário mínimo previsto por legislação, com regime de trabalho diferente, e estão sob risco eminente de demissão. Ademais, atualmente, as funções terceirizadas são para serventes de limpeza, agentes de portaria, motoristas e vigilantes, ou seja, trabalhadores que não são convidados a contribuírem com processos de trabalho administrativo. Outro ponto importante para os fins desta pesquisa é que tais servidores não são incluídos nos cursos de capacitação nem em outras atividades organizadas pela FURG.

Foi questionado aos gestores o que seria uma gestão eficiente, a fim de problematizar o próprio conceito de eficiência, pensando se eles o entendem em uma

lógica alinhada com a razão utilitária (RAMOS, 1981) ou alinhada a uma lógica de atendimento ao cidadão, um tanto mais distante dos valores de mercado. A Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de pessoas expressou o seguinte:

Eu avalio a partir da finalidade da universidade que é ensino, pesquisa e extensão. Então é eficiente se a gente proporciona que a comunidade universitária faça ensino pesquisa e extensão, cada um na sua área no seu fazer. E claro a PROGEP tem que garantir isso seja para o docente seja para o técnico. E aqueles que estão envolvidos diretamente com os processos formativos. Ensino, pesquisa e extensão na verdade na universidade ele não para a produção de conhecimento eles são para a formar pessoas. Nós formamos pessoas a pesquisa e a extensão elas são meios para formar os profissionais e não fins em si mesmo. Então nós deveríamos medir a nossa eficiência por esses resultados, e claro a universidade é dividida em que trabalha na área fim e na área meio e quem trabalha na área meio não tem esse alcance não enxerga isso a nossa relação com o aluno, com estudante, não tem a menor ideia do que seja (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Essa percepção aparece de modo similar em duas outras entrevistas. Aqui, é preciso ressaltar que os servidores que não atendem diretamente os estudantes não fazem essa reflexão de que a atividade fim da universidade é a educação e que o principal usuário da política pública é o estudante. Na PROGEP, isso ficou evidente quando a Comissão Interna de Planejamento se reuniu com todas as unidades a fim de discutir o PDI. Essas reuniões aconteceram ainda no ano de 2017 e os servidores não conseguiam ver relação da PROGEP com os outros eixos do PDI que não fosse o eixo Gestão de Pessoas. Por outro lado, como exposto anteriormente, quando perguntado sobre a implementação do REUNI, a gestora da área de desenvolvimento de pessoas deixou claro que poderia responder em termos administrativos, já que, de resto, não se sentia à vontade em opinar. Na entrevista, ela evidencia que há um distanciamento na universidade entre as unidades que trabalham com ensino, como se apenas estas fossem responsáveis por pensar o ensino para universidade, e as unidades administrativas fossem responsáveis por questões estritamente administrativas.

Ainda sobre gestão eficiente, a gestora de Atenção à Saúde problematiza a questão do macro e do micro, argumentando que: “então, eu entendo que se nós pensarmos a gestão eficiente no micro, somos eficientes” (Diretora de Atenção à Saúde, 2018). Na mesma entrevista, ela continua:

A gestão eficiente, eu acho que a gente tem muito que evoluir para chegar a ter uma gestão eficiente que é aquela onde a gente vai se comunicar com uma gestão macro de direitos, de um olhar ampliado. Porque, é o que eu falava das caixinhas, a gente tem 500 caixinhas fazendo a organização eficiente, e eu acho que a gente tem colegas extremamente capazes mais as caixinhas não estão nem no mesmo bloco. Elas estão por aí, a gente não conecta as caixinhas, por isso quando eu peço lá o material odontológico e que eu digo assim eu não posso comprar o mais barato, a resina mais barata, á não está no pregão de compras. Então esse é um exemplo clássico de que a gente não tem uma gestão

eficiente. Uma gestão eficiente, eu vou comprar a melhor resina porque eu vou desenvolver o melhor trabalho. E eu não vou dizer que eu vou comprar a mais cara, mas eu não vou comprar a mais barata daquela empresa da rebimbo cá de não sei onde que eu não sei de onde saiu. Então eu não trabalho com uma gestão eficiente, porque o cara era para saber que eu preso a qualidade do trabalho. Á porque tem pregão, mais aí tu justifica que eu não posso comprar porque daqui a seis meses vai o colega e vai dizer olha caiu a minha obturação. E eu vou dizer a pois é porque a gente teve que comprar a mais barata (Diretora de Atenção à Saúde, 2018).

As percepções de dois outros gestores do que venha a ser “gestão eficiente” estão bem alinhadas a uma noção de razão utilitária. A fala de um deles é bem ilustrativa nesse sentido: “ser gestão que consiga atingir os fins propostos naquela unidade com máximo de rendimento nas atividades programadas, nesse sentido” (Diretor de gestão de pessoas, 2018). A fala do gestor da diretoria de Gestão de Pessoas é mais ilustrativa ainda a esse respeito, uma vez que o próprio termo “racional” é utilizado. Vejamos:

Pra mim seria conseguir chegar no resultado com menos esforço possível, que seja tudo racional, então a gente precisa antes de olhar pra fora precisamos olhar pra dentro aqui, porque a gente tem retrabalho de coisas que se faz e se repete, também as vezes pedem uma coisa pra nós e pedem para uma outra diretoria a mesma coisa e quando vê estamos trabalhando na mesma coisa, pro mesmo cliente, isso a gente podendo estar mais organizado, isso são coisas que melhoramos contudo podemos melhorar mais ainda, então acho que o serviço eficiente é o menor esforço pra atingir o resultado esperado (Diretor de Gestão de Pessoas, 2018).

Observa-se também nessa entrevista que a própria palavra “cliente” é utilizada para se referir ao servidor, o principal usuário da PROGEP. Entende-se que, no momento em que em um espaço público no qual o público-alvo são os servidores públicos, a palavra “cliente” é utilizada, isto é um indicativo de que a Gestão de Pessoas é pensada, em certa medida, de modo alinhado a uma lógica de mercado. Em outra entrevista, a gestora da área de Desenvolvimento de Pessoas tem uma percepção que contrapõem a do gestor da Diretoria de Gestão de Pessoas, quando, ainda fazendo referência à finalidade do serviço, ela destacada a dimensão pública de um serviço público:

Eu acho que é tu cumprir a tua finalidade para aquilo que é proposto para unidade em que tu trabalhas, teu órgão. É tu conseguir atender o órgão público que é o serviço público atender a finalidade. Tu foste criado com uma finalidade então é tu atender e muito bem aquele trabalho (Diretora de Desenvolvimento de Pessoas).

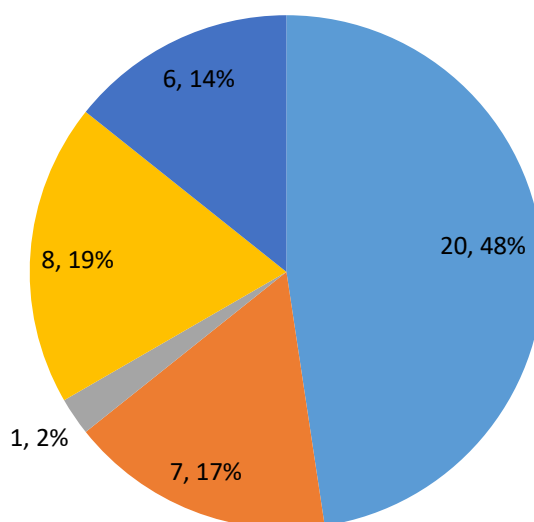
Nota-se que a fala da gestora se refere aos servidores que estão em atendimento na PROGEP. Nesse sentido, sua fala está alinhada à racionalidade fundamentada em bases utilitárias como descrita por Guerreiro Ramos (1982). Duas especificidades empíricas devem ser ressaltadas aqui, primeiro, a gestora é administradora e segundo, nos termos de Guerreiro Ramos (1982), essa noção de racionalidade utilitária baseia-se no

conhecimento produzido nas ciências das organizações. Logo, a formação em administração tem forte marca dos saberes utilitários produzidos, cabendo destacar que o gestor é uma diretora ligada à Coordenação de Folha de Pagamento e Coordenação de Concessão e Registros, a área mais técnica que responde à DIGEP, isto é, a que mais lida com o sistema, prazos, solicitações atendidas via sistema, etc.

No questionário, a alternativa que um número expressivo de pessoas marcou como mais importante foi a que entendem que, para alcançar uma gestão eficiente, a universidade precisa ser excelência em ensino superior, conforme demonstrado no Gráfico 2, a seguir:

Gráfico 2 - Ser excelência em ensino superior

■ 1ª Opção ■ 2ª Opção ■ 3ª Opção ■ 4ª Opção ■ 5ª Opção

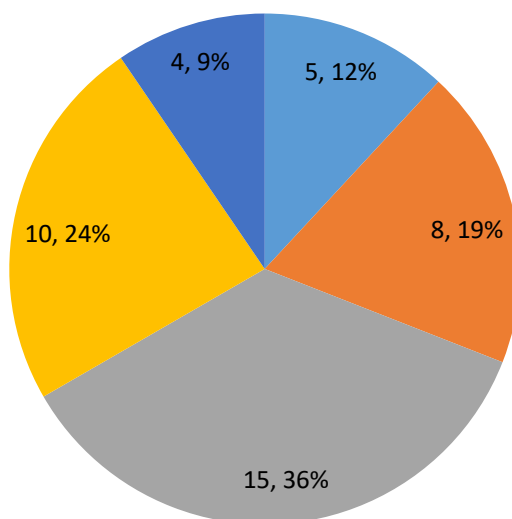


Fonte: elaboração própria.

A alternativa: “Atender de forma qualificada o usuário (estudante)” foi principalmente classificada como terceira e quarta alternativa onde elas tiveram 35,7% e 23,8% respectivamente. Conforme o gráfico que segue:

Gráfico 3 - Prioridade da questão: "Atender de forma qualificada o usuário"

■ 1º Opção ■ 2º Opção ■ 3º Opção ■ 4º Opção ■ 5º Opção



Fonte: elaboração própria.

Ainda sobre o entendimento da área de Gestão Pessoas, a gestora da área de Desenvolvimento de Pessoas destacou que: “[...] acho que esse termo gestão de pessoas veio melhorar isso ... não é só o foco no trabalho. Tu vai focar no ser humano como um todo e não apenas no trabalho” (Diretora de Desenvolvimento de Pessoas, 2018). Nessa mesma entrevista, também foi destacado que no serviço público diferenciar-se-ia pela relação de trabalho, visto que, nas empresas privadas, levar-se-ia para o lado do humano, mas com o foco no lucro, nas metas, enquanto que, no serviço público, ao menos na FURG, estaria voltado para, digamos assim, o servidor melhorar o trabalho que é executado, como apenas uma consequência de um bom ambiente de trabalho.

Por sua vez, o Pró-reitor de Gestão de Pessoas aposentado destacou a Gestão de Pessoas como uma nova nomenclatura, associada à “moda”. O mesmo informante ainda complementa:

São conceitos que de repente mudam e pode ter alguma influência quando tu consegues ler esse novo conceito e se engajar nele de alguma forma. Aí nesse sentido ele tem a sua valia, de certa forma dá uma repaginada do que eu estou fazendo aqui. Recursos humanos parece que é coisas com valores, então vamos mudar pra pessoas que aí tem um outro visual, então, nesse sentido, acaba tendo uma força maior no que se pensaria o caso e ajuda pouco, mas as pessoas precisam mudar né, se elas não mudarem, o conceito do que se está fazendo aqui nessa área perderia um pouco o foco (ex-Pró-reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Percebe-se que, para o antecessor da Pró-reitoria, Gestão de Pessoas é mais um termo no qual as pessoas precisam se engajar. Nesse esforço, tem sido destacado que a Gestão de Pessoas emerge justamente nessa lógica onde é necessário que o trabalhador se engaje na causa. Por outro lado, a gestora da área de Atenção à Saúde argumenta que:

Então, eu acho que a gestão de pessoas, ele é um termo que ele surge da lógica privatista sim, dessa questão mercadológica de dizer que as coisas estão todas boas, porque ele é um nome lindo só que jamais as pessoas dão a amplitude que ele tem, o que ele se propõe. Nunca li o que é gestão de pessoas, mas vejo muito na banalização dos cursos que se propõem. Um curso de gestão de pessoas de 15 horas, para tu trabalhares em gestão de pessoas. E aí eu vejo aquela gestão de pessoas que é o que a gente opera, eu não vi ninguém ainda que faça gestão de pessoas no que eu acredito, que seja. Eu nunca pensei a gestão de pessoas assim, gestão de pessoas é isso. No sentido, mas eu penso no que é conjunto dessas relações, para que isso aconteça. O que eu vejo, vejo que a gente reproduz organizações, tipo nós aqui temos uma folha de pagamento organizada, um setor que recebe atestado organizado e respeitamos nosso servidor. Em síntese isso é nossa gestão de pessoas (Diretora de Atenção à Saúde, 2018).

No decorrer da entrevista, a referida gestora pontua que a Gestão de Pessoas na qual ela acredita é aquela que faça as relações existentes na universidade se comunicarem, onde o servidor que faz a folha de pagamento tenha dimensão que o nome que está ali é de um educador em uma instituição na qual a atividade fim é a educação. Que quando se incluía os deficientes em concursos públicos se trabalhe, depois as condições de trabalho daquela pessoa. Ela destaca que gerir pessoas é compreender as histórias que aquele servidor viveu, sendo que essas o constituem, de modo que o mesmo fique satisfeito. Nota-se que, embora ela observe a questão mercadológica presente na emergência dessa área no serviço público, argumentando que a mesma vem de uma lógica da iniciativa privada, a qual ela se refere como “privatista”, ela ressalta que é possível fazer uma Gestão de Pessoas voltada para o ser humano.

Duas perguntas foram desenvolvidas no questionário sobre as áreas de Gestão de Pessoas diretamente, a primeira se refere em que consistiu a mudança de um departamento de Recursos Humanos para uma Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas. No que concerne à percepção dos servidores públicos sobre o que vem a ser Gestão de Pessoas, o questionário previa mais de uma possibilidade de escolha, sendo que a resposta “consiste em uma mudança de enfoque operacional para gestão dos servidores”, foi assinalada por 26 servidores, que corresponde a 61,9% dos informantes. Também recebeu destaque a definição de que se trata de “uma tentativa de humanização da área”, com 27 servidores assinalando-a, o que corresponde a 64,3% dos informantes. Ademais, percebe-se que os trabalhadores da PROGEP se identificaram em grande

número com a questão da humanização, entendendo que há sim uma mudança de enfoque, como exposto em algumas das falas dos gestores.

O que se conseguiu captar com a aplicação dos questionários foi que, ao invés de respostas que percebessem a gestão de pessoas na FURG como semelhante às práticas da iniciativa privada, tem-se um resultado que em boa medida contraria essa que era uma das hipóteses iniciais do projeto de pesquisa. Assim, destaca-se que 27 pessoas, o que corresponde a 64,3% dos informantes, entendem que o serviço público tem um enfoque de humanização do ambiente de trabalho e de atendimento ao público, diferentemente da iniciativa privada, onde o que se visa basicamente é a produtividade. Dezenove servidores, isto é, 45,2% dos informantes, entendem que se faz necessário que os servidores que trabalham nesta área conheçam bem a universidade e suas finalidades, assim é possível que se desenvolva suas potencialidades no exercício de suas funções. Também 19 servidores manifestaram o entendimento de que a Gestão de Pessoas significa “garantir que os servidores no exercício de suas funções tenham promoção da saúde, promoção da qualidade de vida e promoção das boas relações de trabalho” e que “significa uma mudança organizacional que implica um aumento da responsabilização dos funcionários no exercício de suas funções e consequentemente da carga psíquica nelas envolvidas”. A alternativa que faz referência à Gestão de Pessoas auxiliar no processo racional de atingir resultados não foi assinalada por nenhum servidor da PROGEP.

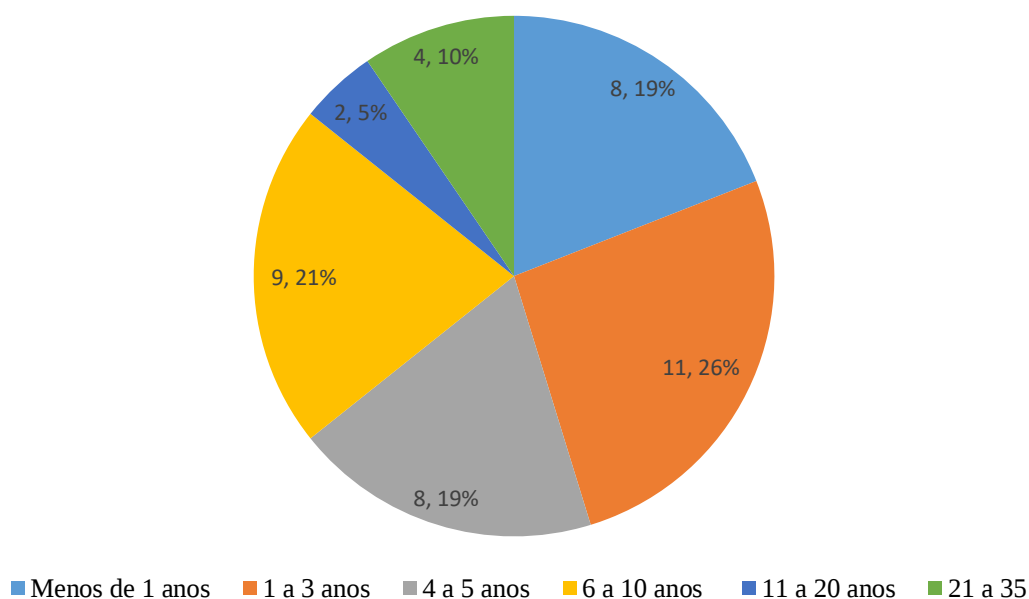
Em síntese, um ponto relevante que pôde ser percebido é que há um claro entendimento de que as práticas de Gestão de Pessoas no serviço público devem ter objetivos diferentes daqueles da iniciativa privada, com destaque para o enfoque dado por 27 servidores, isto é, 64,3% dos informantes, dado ao tópico da humanização do serviço público. Outro ponto a ser destacado é que 23 pessoas, ou seja, 54,8% dos servidores da PROGEP, entendem que a Gestão de Pessoas demonstra o interesse em promoção e atenção à saúde dos servidores. Ainda outro ponto importante foi que 19 servidores da PROGEP, isto é, 45,2% dos informantes, identificaram que a Gestão de Pessoas consiste em trabalhar com as pessoas satisfeitas para que se chegue no melhor resultado. Esses dados reforçam o que três dos gestores e a diretora de Desenvolvimento de Pessoas destacaram sobre a percepção da Gestão de Pessoas como humanização da gestão, por isso, a importância dos servidores compreenderem a dimensão da atividade fim da universidade que é a educação e a promoção de ações voltadas à saúde dos servidores, como destacada pela pró-reitora. A pró-reitora ressalta também a necessidade de o

servidor se desenvolver pessoalmente para que possa contribuir para o desenvolvimento da universidade.

4.2 Percepções sobre o trabalho e o ambiente de trabalho na FURG

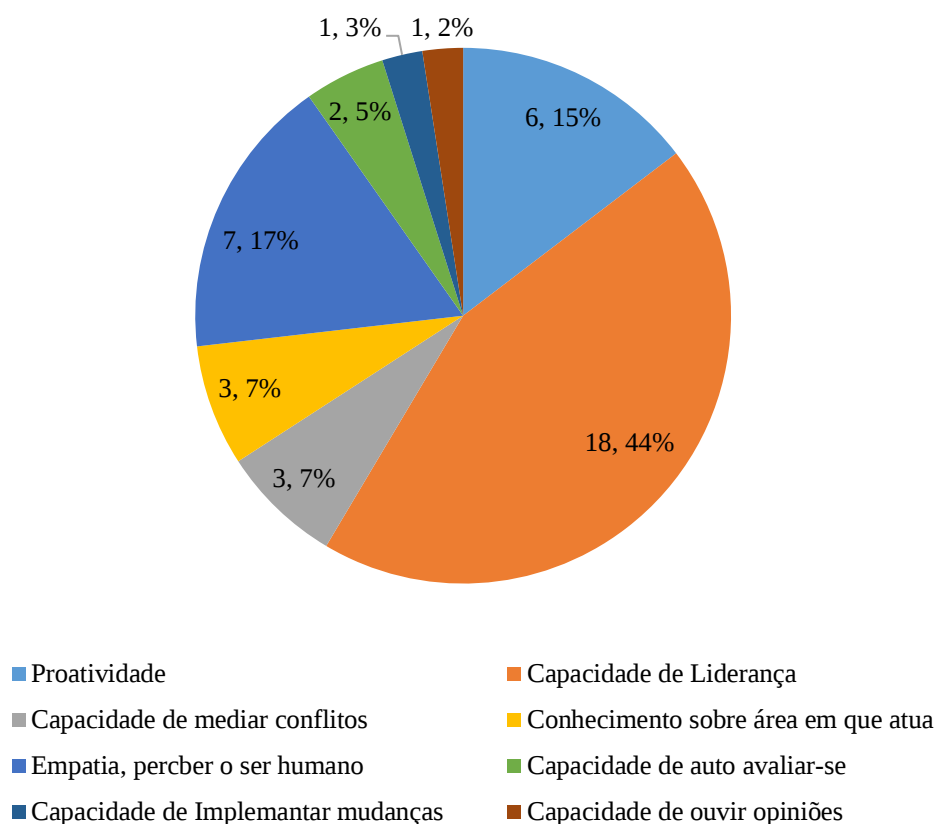
Início esta seção apresentando o tempo de serviço dos servidores da PROGEP na FURG. Evidenciou-se que onze deles encontram-se na faixa de um a três anos, o que representa 26,2% do total. Nove deles, ou seja, 21,4% dos entrevistados, encontram-se na faixa de seis a dez anos. Nas faixas de menos de um ano e de quatro a cinco anos são oito servidores cada, o que corresponde em ambas as faixas a 19% do total. Nas faixas daqueles que possuem mais tempo de serviço na FURG, tem-se quatro, isto é, 9,5 % dos informantes, com 21 a 35 anos de serviço, e dois, 4,8% do total, com mais de 35 anos de serviço.

Gráfico 4 - Tempo de serviço na FURG



Fonte: elaboração própria

Foi abordado, primeiramente junto aos gestores, e, posteriormente, no questionário aplicado aos servidores da PROGEP, a questão de quais seriam as principais atribuições de um gestor. Nessa questão, os servidores da PROGEP priorizaram principalmente a “capacidade de liderança”, onde 18 deles, isto é, 42,9% dos informantes, atribuiu essa característica como sendo a mais importante. Vejamos o Gráfico 5 abaixo:

Gráfico 5 - Perfil gestor

Fonte: elaboração própria.

É possível perceber, a partir dos dados acima, que a característica mais priorizada que o gestor precisa ter é a capacidade de liderança. Para ilustrar essa questão, cabe destacar os argumentos de Boltanski e Chiapello (2009), quando defendem que a cada fase do capitalismo, este, para justificar o engajamento dos indivíduos em sua dinâmica, precisa de um novo “espírito”. O espírito do capitalismo é, por eles entendido, como um conjunto de crenças que justifica e dá sustentação à ordem capitalista, legitimando o modo de operacionalização dessa ordem em vigência. Quando esta ordem se transforma, é necessário que um novo espírito sustente e justifique suas ações.

Os referidos autores iniciam sua análise fazendo referência à categoria de executivos, sendo que, ao longo da obra, descrevem três questões que o espírito do capitalismo de cada época deve levar em consideração a fim de diminuir as preocupações de sua legitimidade. Estas giram em torno de que o engajamento nos processos de acumulação não alcance apenas os primeiros beneficiários com o lucro obtido; as garantias para que o capitalismo possa proporcionar para si e para seus filhos; a

justificação no que se refere ao bem comum; e a forma como a empresa é gerida. Para Boltanski e Chiapello (2009), os estágios históricos do capitalismo podem ser descritos em três: sendo o primeiro característico do final do século XIX, estava associado à figura do burguês, centrado na organização familiar; o segundo espírito estava associado à lógica burocrática de racionalização, centrado na figura do diretor e dos executivos, e neste é possível a lógica de certas garantias e carreiras duradouras; o terceiro espírito, aquele que propriamente nos interessa nesse trabalho, é consequência do capitalismo globalizado e flexível. Os autores utilizam como metodologia a análise de uma série de literaturas da gestão empresarial dos anos 1960 a 1990. Todavia, utilizando um método comparativo, constata-se que nos anos 1960, a preocupação daqueles que escrevem sobre a Gestão Empresarial é de como motivar os executivos, ao contrário da literatura dos anos 1990, que demonstra preocupação em mobilizar e engajar todos os empregados.

Assim, o capitalismo globalizado já não seria mais centrado na figura do executivo, de quando as organizações eram centradas na burocracia que pressupõem excessivos níveis hierárquicos; ao contrário, agora é preciso que todos os trabalhadores se engajem por inteiro junto aos interesses da empresa:

[...] Portanto, é preciso orientar todos os seres autogeridos e criativos, nos quais se baseia agora o desempenho, numa direção ditada apenas por alguns, mas sem voltar aos “chefes hierárquicos” de antigamente. É então que entram em cena os líderes e suas visões. A visão tem as mesmas virtudes do espírito do capitalismo, pois ela garante o engajamento dos trabalhadores sem recorrer à força, mas dando sentido ao trabalho de cada um (BOLTANSKI; CHIAPELLO, 2009, p. 105).

Neste novo espírito do capitalismo, Boltanski e Chiapello (2009) identificam que a figura do líder emerge como fundamental, uma vez que esta aparece como a figura capaz de fazer com que os outros se engajem nos projetos. Logo, esse ponto torna-se também um ponto fraco desse dispositivo, posto que tudo fica baseado em conseguir recrutar esse líder que “precisamente é aquele que sabe ter uma visão, transmiti-la e obter adesão dos outros” (BOLTANSKI; CHIAPELO, 2009, p. 105). Os autores ainda destacam que a literatura de Gestão Empresarial pouco fala do papel da empresa para o desenvolvimento desses profissionais, mas que centraliza o sucesso da organização no recrutamento deles. Nesse sentido, observa-se que, se pensarmos em termos das disputas que cercam as práticas de Gestão de Pessoas, a questão do líder fica em evidência, posto que os trabalhadores colocam como a característica mais importante de um gestor a capacidade de liderança.

No que concerne à busca pelo envolvimento dos servidores nos processos organizacionais, a Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas ressaltou a importância deste ponto:

Então, o meu desafio constante é que as pessoas se mobilizarem. A tendência é se acomodar ter processo consagrados e se acomodar em seus processos e o meu desafio é estar sempre mobilizando as pessoas, buscando motivar e buscando colocar finalidades e metas que as pessoas se movimentem para fazer, busquem uma utopia, uma quimera, porque os desejos e sonhos é que movem as pessoas, aqui no nosso caso, porque carreira, salário está tudo garantido. Se isso não estivesse garantido as pessoas estavam mobilizadas para isso, como isso está garantido os nossos processos garantem o acesso a todos os direitos do servidor público. Então, o meu desafio é manter as pessoas mobilizadas para o seu autodesenvolvimento, com isso, desenvolvendo melhor o seu trabalho em relação a prestação de serviço para universidade. Portanto esse é meu desafio, mas, isso não é fácil (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Pode-se observar que a lógica se assemelha às práticas atuais do capitalismo que buscam engajar os trabalhadores no plano da subjetividade. No caso dos servidores públicos, os gestores não têm ingerência sobre a questão salarial, logo, o que resta é utilizar estratégias no plano da subjetividade, procurando estimular o desenvolvimento pessoal, bem como o engajamento junto à instituição.

A esse respeito, vale fazer referência à fala do Diretor da Gestão de Pessoas na qual ressalta que é extremamente importante o comprometimento do servidor e que não precisa haver necessidade de cobrança quanto aos prazos serem cumpridos. Outro ponto que ele destaca como fundamental é que o servidor tem vontade de crescer profissionalmente. Ele refere-se ao fato de que, na diretoria em que ele é gestor, os servidores têm comprometimento em se capacitar, fato que ele percebe no momento em que envia um e-mail divulgando um curso que ele percebe que as pessoas demonstram interesse, mesmo que tenham que realiza-lo fora do horário de expediente. Essa situação mostra que as estratégias de controle utilizadas na iniciativa privada para engajar o trabalhador de forma que ele auto-gerencie seu tempo, suas tarefas, os prazos a cumprir, etc., também são buscados pelos gestores do serviço público. As estratégias de autodesenvolvimento que vão no sentido de ser “empreendedor de si”, onde o indivíduo se desenvolve a fim de tornar-se responsável por sua condição de empregabilidade, são utilizadas no serviço público buscando promover um maior engajamento subjetivo do servidor em seu processo de trabalho e nos objetivos da instituição.

Nesse sentido, foi destacado pelo diretor da gestão de Pessoas que as características que um servidor ideal teria para ele seria o comprometimento quanto ao cumprimento de prazos e comprometimento quanto à capacitação. A gestora de

Desenvolvimento de Pessoas destacou a importância do comprometimento aliado ao entendimento de ser o servidor quem deve atender à comunidade:

O servidor público precisa ter isso em mente. Outro dia eu escutei de uma colega dizendo a outra que estava preocupada porque tinha um prazo para entregar um trabalho e a colega disse a fulana ainda está com pensamento de iniciativa privada. É um erro isso. Não é porque a gente está no serviço público que a gente tem que ficar nessa de vamos deixar para depois, não dá nada. Eu acho que tem que ter acima de tudo comprometimento. No momento que nós fazemos o que gosta e está onde quer, tu vais fazer aquilo da melhor forma e sem sacrifício. Então eu acho que para mim o servidor tem que ser isso ele tem que entender que a gente está prestando um serviço para comunidade, estamos sendo pagos para isso e que temos que atender da melhor forma e procurar os meios de que esse trabalho se torne agradável, tanto para quem está fazendo quanto para quem está recebendo. O respeito acho que é isso (Diretora de Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Sobre os pontos destacados pela gestora de Desenvolvimento de Pessoas, cabe refletir que a mesma completou o tempo para aposentadoria há cinco anos e deixou claro, durante a entrevista, que permanece trabalhando porque gosta muito do que faz; logo, ela ressalta a questão de que se o servidor estiver fazendo o que gosta, não há motivos para que ele não se comprometa e permaneça. No entanto, cabe pensar se os servidores estão no serviço público por que gostam ou pela segurança que tal vínculo empregatício oferece. Até porque, quando se fala na referida segurança, é preciso considerar que isso se deve ao fato de vivermos em contexto de trabalho marcado pela instabilidade.

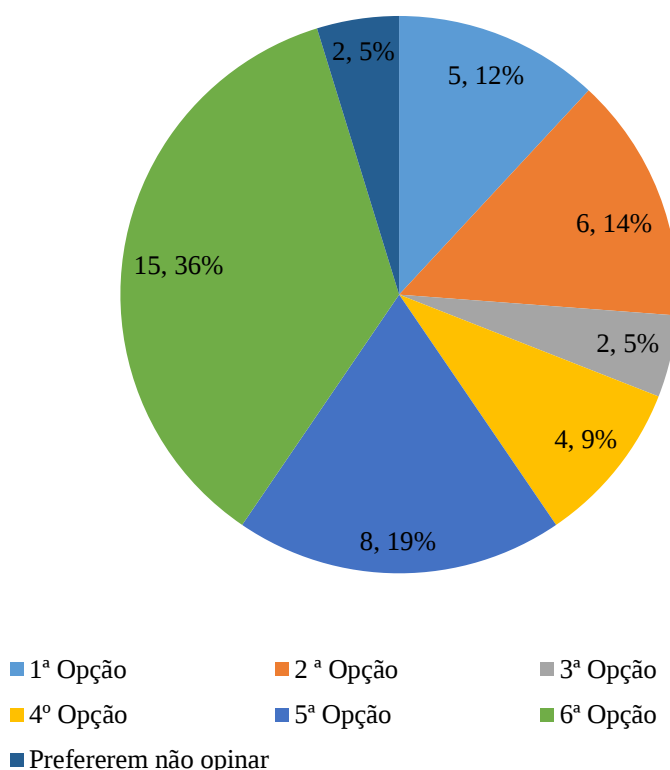
A Pró-reitora de Gestão de Pessoas, por outro lado, destaca que:

Primeiro ter clareza do processo democrático, porque independente da questão ideológica, ele precisa ter responsabilidade com processo democrático pois o estado brasileiro é um estado que não sabe à que veio ainda e, então, o servidor público, ai já, colocando ideologicamente pensando ele já tem sido democrata, pelo lugar que ele está (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

A Pró-reitora de Gestão de Pessoas entende que um servidor ideal precisa ter clareza do processo democrático no qual está inserida sua atuação profissional. A fala acima tem relação com o que ela havia destacado anteriormente sobre vivermos em uma sociedade preconceituosa e autoritária na qual, com frequência, o serviço público reflete a sociedade. Logo, para se ter uma ação voltada para o atendimento ao cidadão, é necessário ter clareza dos ideais democráticos e republicanos.

Contrariando esse aspecto evidenciado pela gestora, os servidores da PROGEP que participaram da pesquisa não entendem essa como uma característica fundamental que o servidor deve ter. Essa questão foi umas das classificadas como menos prioritária pelos servidores, como exposto no Gráfico 6, a seguir:

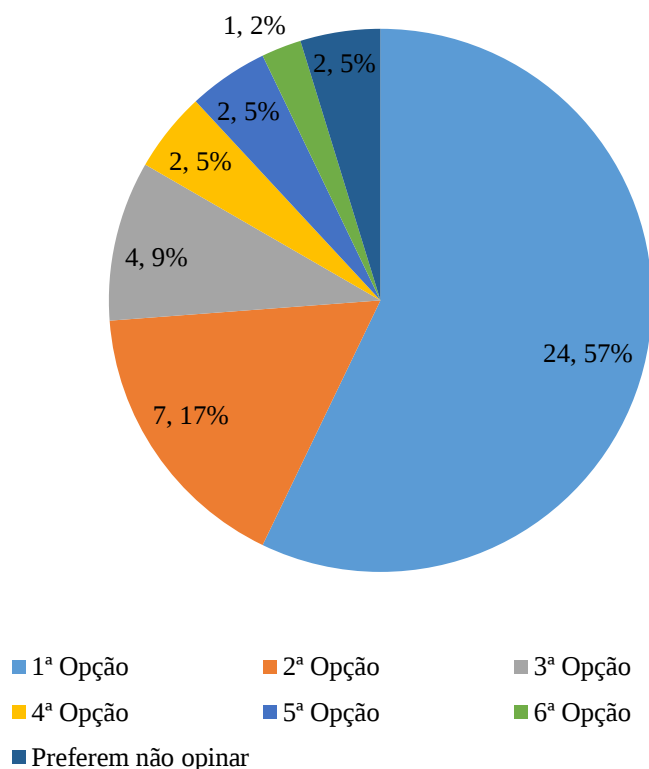
Gráfico 6 - Um servidor ideal deve prioritariamente ser comprometido com os ideais democráticos e republicanos



Fonte: elaboração própria.

Como dito anteriormente, diferente do que a Pró-reitora de Gestão de Pessoas entende, de que é fundamental que os servidores sejam comprometidos com os ideais democráticos e republicanos, dos servidores da PROGEP, 15 servidores entendem-na como menos prioritária e apenas 5 servidores consideraram essa a característica mais importante que um servidor deve ter. Logo, a alternativa com um percentual mais significativo quanto à ordem de prioridade foi a que considera um servidor “ideal” aquele comprometido em servir o cidadão. Um total de 24 servidores, o que corresponde a 57,1% dos respondentes, escolheram esta opção. E apenas 1 servidor considerou essa menos prioritária.

Gráfico 7 - Um servidor ideal deve prioritariamente ser comprometido em servir o cidadão



Fonte: elaboração própria.

Cabe refletir sobre a hipótese que se tinha na proposta de pesquisa para realização deste trabalho, de que o estágio probatório consiste em um dispositivo disciplinar, por ele atender à lógica do poder disciplinar ou à disciplina, conforme proposto por Foucault (2005) onde:

[...] ela é uma técnica, um dispositivo, um mecanismo, um instrumento de poder, são “métodos que permitem o controle minucioso das operações do corpo, que asseguram a sujeição constante de suas forças e lhes impõem uma relação de docilidade-utilidade ...” É o diagrama de uma poder que não atua do exterior, mas trabalha o corpo dos homens, manipula seus elementos, produz seu comportamento, enfim, fabrica o tipo de homem necessário ao funcionamento e manutenção da sociedade industrial capitalista. (MACHADO, 2011, p. XVII).

Nesse sentido, percebia-se o processo de estágio probatório como um instrumento disciplinar por sua dimensão avaliativa de produção de comportamento, alinhado com os princípios institucionais. Para refletir sobre tal ponto, torna-se necessário descrever sinteticamente o processo de avaliação de estágio probatório que acontece na FURG. O instrumento de avaliação utilizado pela FURG no caso dos TAEs foi formulado por escala, onde as notas variam de 0 a 4, sendo que: 0 corresponde a nunca atender o fator

avaliado; 1, raramente atende; 2, algumas vezes atende; 3, muitas vezes; e 4, sempre atende. A avaliação é dividida em grupos de perguntas, sendo um deles com questões que correspondem à responsabilidade, organização e planejamento, iniciativa e decisão, disciplina, qualidade do trabalho, relacionamento comunicação, racionalização, confiabilidade e cooperação. Cabe ressaltar que nas questões referentes à disciplina, os fatores são: “Dedica-se integralmente ao trabalho durante o expediente”; “mantém uma conduta compatível com as normas da instituição”; “segue as orientações da chefia, visando o cumprimento adequado de suas atribuições”; “age com sensatez nas relações de trabalho e executa suas tarefas com cuidado, evitando causar situações de risco”.⁶

As avaliações são realizadas semestralmente, assim somando-se seis avaliações. Elas são realizadas pelo gestor que acompanha o cotidiano do servidor. Para obter aprovação no estágio probatório, o servidor deve atingir 70% dos pontos em cada uma das avaliações. Caso o servidor não atinja a referida nota, pode ser aberto um processo disciplinar administrativo, ou, se for o desejo do gestor, podem ser trabalhadas as questões que o fizeram reprovar, para testar a média na próxima avaliação.

No entanto, as informações coletadas no desenvolvimento da pesquisa mostraram que os servidores não sentem tanta diferença entre estarem ou não no período de estágio probatório. Assim, foi utilizado a escala Likert⁷ em cinco níveis, onde foram construídas afirmações, e solicitou-se que o respondente assinalasse entre “concordo totalmente” e “discordo totalmente”. A afirmação era “quando em estágio probatório me senti constrangido ao dar opiniões e/ou sugestões a respeito do trabalho desenvolvido no meu setor”. 27 servidores, representando 64,3% dos respondentes, discordam totalmente dessa afirmação; três servidores, o que corresponde a 7,1% dos informantes, discordam em parte; seis servidores, representando 14,3% dos informantes, não concordam nem discordam em parte; e nenhum servidor assinalou que concorda totalmente.

No que diz respeito à avaliação de desempenho, elaboramos alternativas de múltipla escolha, onde o informante poderia assinalar as alternativas que mais se aproximassem de seu entendimento e, caso nenhuma delas fosse suficiente, poderia ser marcada a alternativa “outro” e especificar. Nessa questão, as alternativas consistiam em: “uma oportunidade de desenvolvimento”, assinalada por oito servidores, que corresponde

⁶ Esses fatores foram retirados do instrumento de avaliação utilizados no estágio probatório.

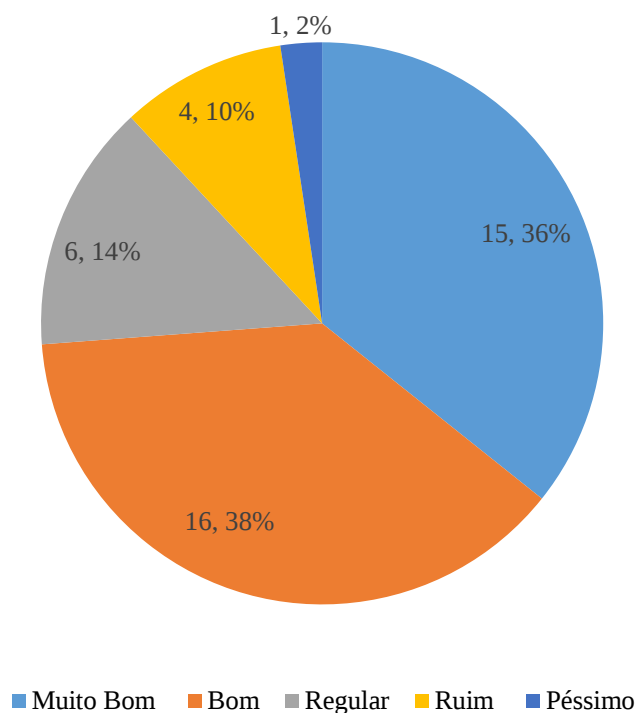
⁷ A escala Likert é principalmente utilizada em pesquisas de opinião e tem o objetivo de identificar a intensidade da opinião do participante da pesquisa sobre uma determinada afirmação verbal. Neste trabalho, se utilizou a escala Likert em cinco níveis, buscando saber o quanto os respondentes do questionário concordam com a determinada afirmação verbal.

a 19% dos respondentes; “uma forma de enquadramento nas expectativas institucionais sobre o exercício da função”, que foi assinalada por nove servidores, que representam 21,4% dos respondentes; a alternativa “uma mera formalidade”, que foi a mais assinalada, por 22 servidores, ou seja, 52,4% dos respondentes; e a outra bastante destacada, “uma oportunidade de conversar com o gestor sobre questões de trabalho”, que foi assinalada por 19 servidores, o que corresponde a 45,2% dos respondentes.

A partir dos dados coletados, pode-se perceber que, embora o estágio probatório seja um dispositivo disciplinar, ao menos no caso da PROGEP, ele não está sendo percebido como tendo caráter punitivo, no qual as pessoas poderiam se sentir coagidas resultando em um processo de assujeitamento por parte dos servidores. Sobre a avaliação, pode-se perceber que um número significativo de servidores da PROGEP a consideram uma mera formalidade, um total de 22 servidores, como já exposto. Essa questão pode interferir no fato do dispositivo disciplinar não atender seus objetivos, visto que, a partir do momento que grande parte dos servidores o consideram uma mera formalidade, isto pode indicar que os gestores da PROGEP não estejam utilizando-a como um dispositivo disciplinar.

A outra premissa que se tinha era de que as áreas de Gestão de Pessoas no serviço público emergiram com o objetivo de implementar princípios norteadores oriundos da iniciativa privada, dando ênfase precípua à dimensão de aumento de produtividade. No entanto, os dados obtidos junto aos servidores da PROGEP indicam um entendimento diferente sobre a área de Gestão de Pessoas. Os servidores da FURG, ao avaliarem a emergência das áreas de Gestão de Pessoas no serviço público, expressaram os seguintes resultados: quinze servidores, ou 35,7% dos respondentes, entendem como muito boa a implementação das áreas de gestão no serviço público, enquanto que dezesseis servidores, ou 38,1% dos respondentes, a percebem como boa; seis servidores, ou 14,3% dos respondentes, a percebem como regular; quatro servidores, ou 9,5% dos respondentes, a percebem como ruim; e apenas um servidor, ou 2,4% dos respondentes, a percebe como péssimo.

Gráfico 8 - Implementação das áreas de Gestão de Pessoas no serviço público



Fonte: elaboração própria.

Os dados percebidos nos questionários reforçam o que a Pró-reitora de Gestão de Pessoas enfatiza ao deixar claro sua concepção de que a implementação da gestão de Pessoas no serviço público tem um enfoque diferente das empresas privadas:

Nas empresas eu acho que o enfoque é o lucro, a finalidade. E claro o que eles avaliam de uma forma geral eles procuram, eles se deram conta, se a gente ler as coisas de gestão de pessoas na iniciativa privada tu vê, principalmente nas grandes corporações, que se o sujeito não vestir a camiseta não entender a finalidade ele não vai ter envolvimento e sem envolvimento não vai ter lucro. Porque o lucro ele só acontece quando tu trabalhas dos teus 50% para mais. E claro quanto maior a corporação mais difícil essa relação pessoalizada eles buscam pela gestão de pessoas tentar pessoalizar um pouco mais e dar um papel de coordenador para quem era quase um capitão do mato. Então, na iniciativa privada a evolução do capitão do mato para um gerente um pouco mais humano e mais respeitoso mais ainda na iniciativa privada o assédio ele realmente acontece muito (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Embora no serviço público não haja a questão do lucro descrita pela gestora, como na iniciativa privada, observou-se a partir do campo empírico descrito neste trabalho, que no serviço público há também a evolução de uma gestão autoritária, isto é, de “capitão do mato”, para um gestor mais humano, como a própria informante entende ter acontecido na iniciativa privada. Assim, o que se tem percebido é que a estratégias de engajamento vem sendo utilizada no serviço público a partir de um enfoque que visa o

comprometimento, mas não com a finalidade de obtenção de mais lucro, como acontece nas empresas privadas.

Acentua-se que essa questão de práticas que busquem que o trabalhador vista a camisa da empresa a partir de estratégias não mais baseadas em dispositivos disciplinares, mas sim dispositivos de controle, são utilizadas a fim de promover um controle subjetivo, tendo como objetivo a dispensa de um controle externo. Os dispositivos disciplinares, segundo Foucault (2007), visam a normalização de comportamentos a partir do exercício de vigilância, o objetivo, adestrar os indivíduos produzindo um determinado comportamento. No caso do capitalismo industrial, o poder disciplinar foi utilizado para produzir corpos dóceis e úteis ao sistema produtivo. Posteriormente, as sociedades disciplinares, com seus meios de confinamento (escola, fábrica, prisão, etc.) entram em crise, e como nos mostra, Deleuze (1992), acaba dando espaço para a emergência da sociedade de controle. O pensador nos mostra que, nesse contexto, o que se tem é um controle que se espraia por toda extensão na sociedade, substituindo os espaços de confinamento que eram característicos do poder disciplinar. Ainda segundo Deleuze (1992), dispositivos de controle se diferem dos dispositivos disciplinares à medida que nestes existe uma linguagem análoga nos diferentes espaços de confinamento, enquanto que naqueles, o controle se manifesta de modo fluidificado e encontra-se em constante mutação.

Zarifian (2002) destaca que estratégias que buscam promover um maior engajamento subjetivo dos trabalhadores nas relações de trabalho constituem-se ao mesmo tempo por meio de dispositivos de controle e disciplinares, procurando outorgar certa autonomia ao trabalhador na gestão de suas tarefas. Nesse sentido:

[...] não somente os sujeitos demandam iniciativas, mas as exercem. O que há de novo é que a sociedade de controle, num movimento paradoxal, por deslegitimar e fluidificar a disciplina taylorista, amplia e mistura os devires em que se engajam os sujeitos: O devir não mais se limita à empresa que os emprega, combinando-se, muito mais diretamente que antes, com uma pluralidade de devires, precisamente por os espaços (a família, a escola, a fábrica, o hospital etc.) deixam de ser fechados e, por conseguinte, os problemas que supostamente deveriam regras (ordenar) deixam de ser confinados e estreitamente delimitados (ZARIFIAN, 2002, p. 31).

Logo, a relativa autonomia, combinada ao fato da fluidez da sociedade de controle, por seus dispositivos, não perpassarem apenas os espaços fechados como na sociedade disciplinar, impele o trabalhador a desenvolver um autocontrole e se engaje subjetivamente nos objetos e metas da organização.

Contudo, um dos gestores destacou aquilo que, em sua opinião, faz com que o serviço público seja diferente:

E é diferente mesmo primeiro porque a gente vem para ficar então não está no nosso horizonte a demissão. Todas as negociações do serviço público a demissão não está no nosso horizonte a gente pensa vamos perder as progressões vamos, trabalhar num lugar que eu não gostaria de trabalhar ou o sujeito vai me botar na geladeira vai me tirar os processos, eu vou trabalhar numa coisa que eu não gosto de fazer. Então, demissão não está no nosso horizonte e isso muda radicalmente as coisas. Porque isso é uma relação de domínio muito grande (Pró-reitora de gestão e Desenvolvimento de pessoas, 2018).

Cabe aqui destacar que, na iniciativa privada, não raras vezes, o próprio ato de incorporar os valores da empresa está relacionado ao fato da empresa precisar sobreviver na competição de mercado. Por isso, o trabalhador se vê impelido a empreender um esforço máximo para que seu emprego seja mantido. Todavia, há disputas em torno das práticas que buscam o engajamento dos empregados ao ideário da organização, e das concepções para as quais ela foi criada. As entrevistas realizadas com os gestores não revelaram um entendimento hegemônico sobre o que vem a ser a Gestão de Pessoas. A esse respeito, em uma delas foi destacada uma concepção extremamente racional do termo, onde o entrevistado entende que a Gestão de Pessoas:

Engloba toda essa coisa, uma pessoa trabalhar racionalmente, não ter retrabalho, trabalhando com pessoas felizes para chegar no resultado, bem organizado, bem dividido, então a gente tem um pouco de dificuldade porque as vezes tu vai num setor e olha uma pessoa que faz muito mais atividade que outra e até na divisão de trabalho e deveríamos ter uma melhor organização nesse sentido para podermos prestar esse serviço de forma que seja mais racional (Diretor de Gestão de Pessoas, 2018).

Ainda, o diretor de Gestão de Pessoas, quando questionado, observa algumas diferenças entre a Gestão de Pessoas no serviço público com a iniciativa privada:

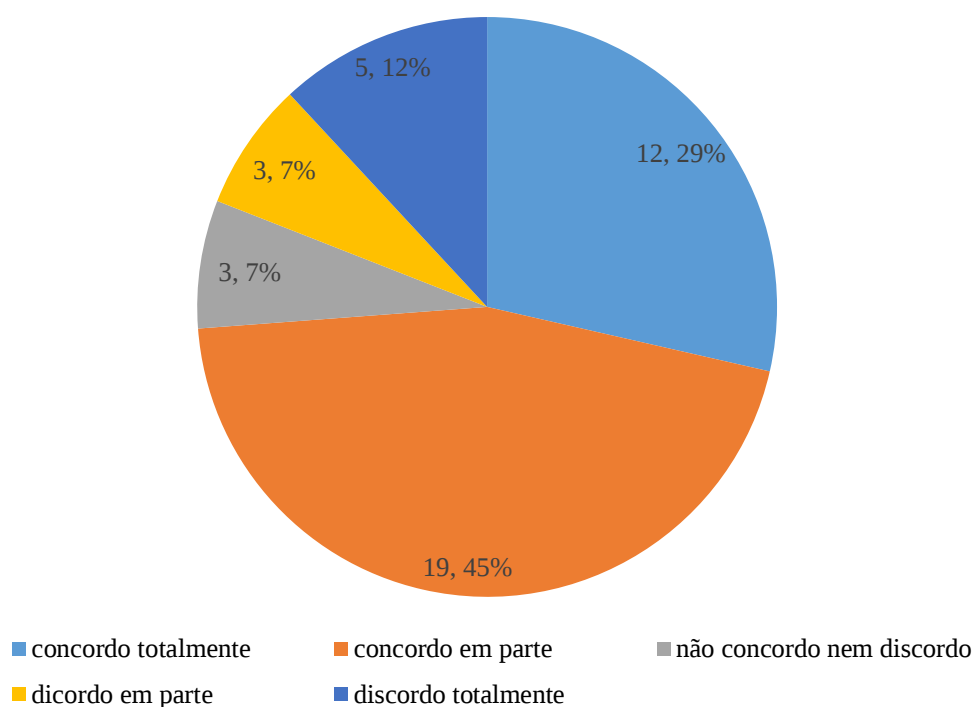
[...] lá fora tem muita meta, porém eu acho que eles tem um foco maior no resultado que a gente não conseguiu chegar ainda, sei lá, buscar excelência em alguma coisa e a gente ainda não conseguiu e na iniciativa privada eles tem mais isso, talvez seja a capacitação de gestores que a gente precise até para poder multiplicar entre nós servidores (Diretor de Gestão de Pessoas, 2018).

Ou seja, ele observa como negativo o fato de haver diferenças entre serviço público e as empresas privadas. Ele percebe que o foco deveria estar em alcançar metas e atender resultados e que, inclusive, o papel da área de Gestão de Pessoas seria auxiliar nesse processo a partir de capacitação para os gestores. Percebe-se nessa fala uma concepção mais alinhada à lógica de mercado, isto é, a uma racionalidade utilitária.

Uma das questões iniciais do projeto de pesquisa era problematizar os dispositivos disciplinares e de controle no serviço público. Mesmo posteriormente à reformulação

desta problemática, se entendeu como interessante para problematizar as disputas em torno das práticas de Gestão Pessoas na FURG, trabalhar questões como o comprimento da carga horária de trabalho e a implementação do ponto eletrônico nas universidades dispostas na Instrução Normativa N° 2 de 12 de Dezembro de 2018. Nesse sentido, foram desenvolvidas alternativas para o questionário com as seguintes afirmações: “percebo que tenho flexibilidade quanto aos horários de início e fim da minha jornada de trabalho”; “sou rigoroso quanto aos horários de início e final de expediente”; “me sinto pressionado pelo meu gestor a cumprir os horários de início e fim de expediente”; e “me sinto pressionado pelos meus colegas a cumprir os horários de início e fim de meu horário de trabalho”. Essas alternativas foram trabalhadas na forma da escala Likert em cinco níveis, de “concordo totalmente” à “discordo totalmente”. Sobre a afirmação com respeito à flexibilidade dos horários de início e final de expediente, a maior parte das pessoas ou concordam totalmente, com 19 servidores (45,4%), ou concordam em parte, com 12 servidores (28,6%). Dados apresentados no Gráfico 9, que segue:

Gráfico 9 -Flexibilidade quanto ao horário de início e fim de expediente

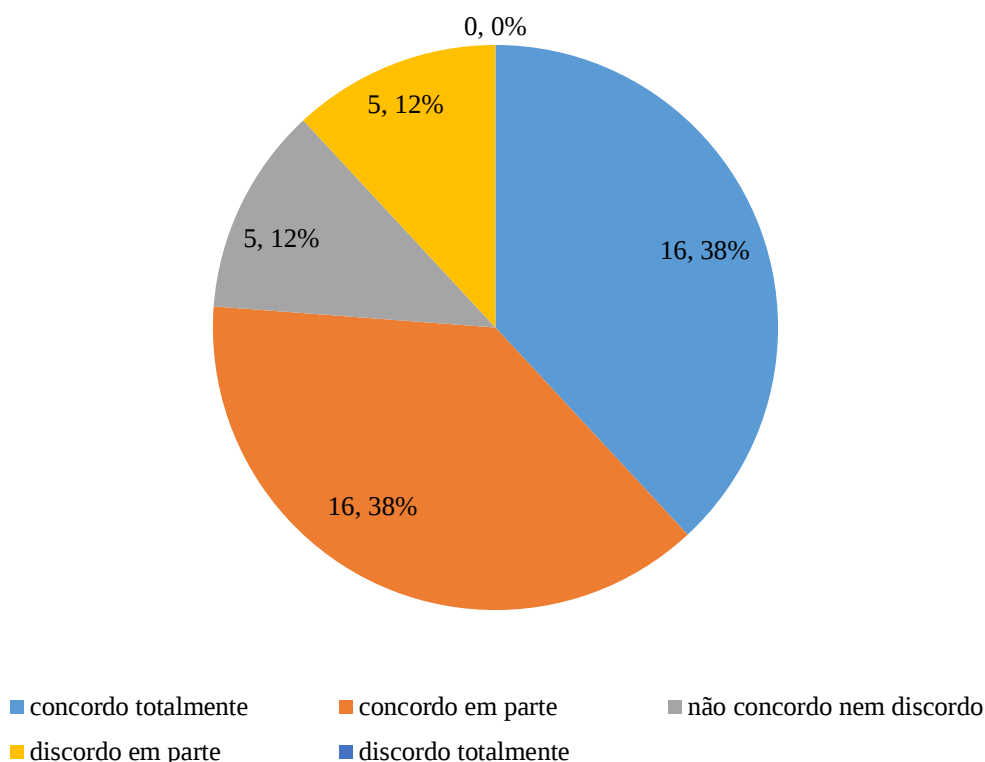


Fonte: elaboração própria.

Sobre a afirmação “Sou rigoroso quanto ao cumprimento do horário de trabalho”, 16 servidores, ou 38,1%, responderam concordar totalmente, e o mesmo número e

percentual respondeu que concorda em parte. Todas as respostas estão apresentadas no Gráfico 10, abaixo:

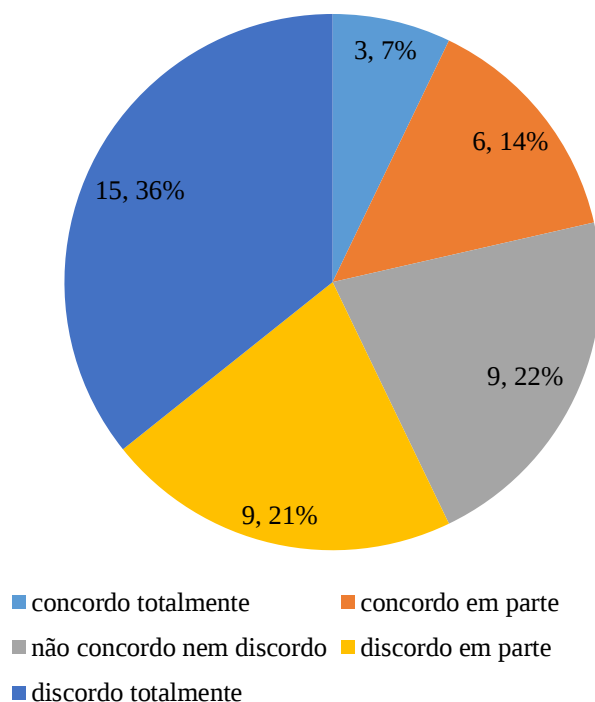
Gráfico 10 - Sou rigoroso quanto aos horários de início e fim do expediente



Fonte: elaboração própria.

O próximo gráfico é referente à afirmação que trata sobre o gestor pressionar o cumprimento do horário de trabalho. Destaca-se que o maior número de servidores respondeu ou que discordam totalmente, com 15 servidores, ou seja, 35,7%, ou que discordam em parte, com nove servidores, ou 21,4 %; o mesmo número de servidores respondeu não concorda nem discorda.

Gráfico 11 - Pressão por parte dos gestores ao cumprimento rígido dos horários de início e final de expediente



Fonte: elaboração própria.

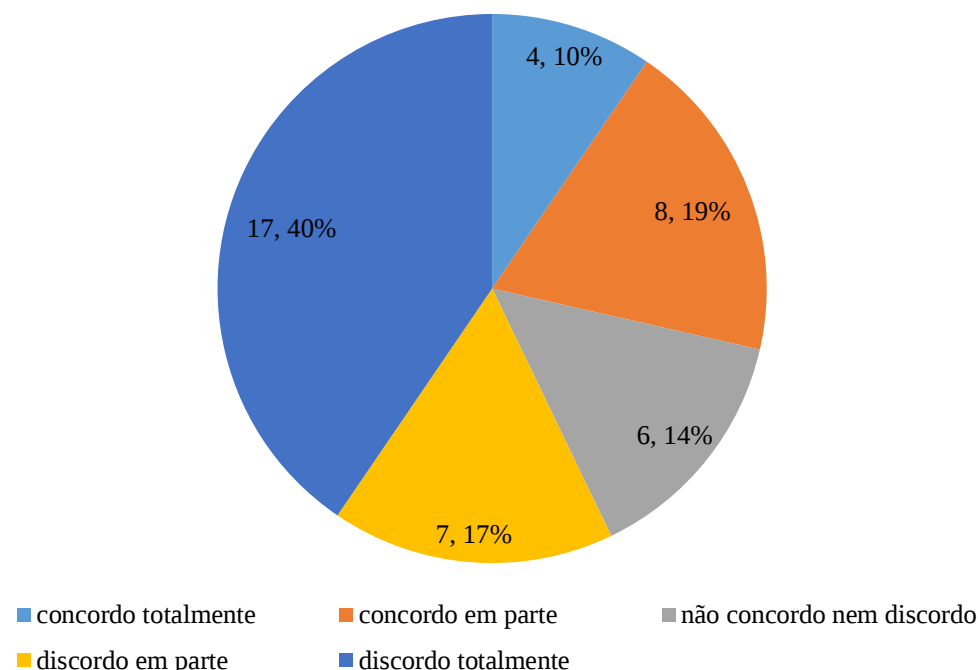
Nas falas dos gestores, apenas em uma das entrevistas é destacada a questão do cumprimento rígido do horário do trabalho:

Eu acho que tudo é importante essa coisa de horário, eu sou muito cricrí, porque eu gosto de cumprir horário, gosto de chegar no meu horário porque eu gosto de sair no meu horário. Mas é claro que e a gente colegas que chegam mais tarde, eu sinceramente eu não gosto. Mas não é uma coisa que eu diga que vá prejudicar tanto. Porque no momento que o telefone toca as 8h se não tiver ninguém para atender é ruim. Porque o horário é as 8 e tem que ter alguém para atender. Claro que tem momentos que tu não chegas, mas não tornar aquilo sistemático uma rotina (Gestora de Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Nas entrevistas com os gestores, não havia uma questão direta sobre a importância do cumprimento de horários, mas sim uma questão que buscava saber quais características seriam importantes que um servidor tivesse e qual a prioridade em termos de rotina de trabalho.

O gráfico abaixo corresponde aos resultados obtidos acerca da afirmação “me senti pressionado pelos meus colegas a cumprir os horários de início e fim de meu horário de trabalho”. O maior número de respondentes optou pela alternativa “discordo totalmente”, com 17 servidores, o que representa 40,5%.

Gráfico 12 - Me sinto pressionado pelos colegas em cumprir rigorosamente o horário de início e fim do expediente



Fonte: elaboração própria.

Após as questões analisadas, se percebeu que a maior parte dos servidores não se sente pressionado em cumprir rigorosamente os horários de início e final de expediente, seja pelo gestor ou pelos colegas. No entanto, a maior parte dos servidores da PROGEP é rigoroso quanto ao cumprimento do horário de trabalho, o que aponta, se não um controle exterior, para um certo senso de autocontrole sobre a gestão do tempo de trabalho. Questão percebida por 32 servidores, ou 76,2%, quando assinalam que concordam totalmente com essa afirmação ou concordam em parte.

Outro ponto destacado tanto nas entrevistas com os gestores quanto no levantamento com os servidores que atuam na PROGEP, foi a questão da separação entre tempo de trabalho e tempo de não-trabalho. A esse respeito, houve falas em vários sentidos: primeiro, um gestor que diz “evitar ao máximo” tratar de assuntos relacionados ao trabalho durante seu tempo em casa. No entanto, admite que “é difícil se desligar e o pensamento fica” (Diretora de Desenvolvimento de Pessoas, 2018). Salienta-se que uma questão considerada de relevância é a utilização de ferramentas como o WhatsApp no trabalho. Nas entrevistas, foi perguntado ao informante se ele costumava tratar de assuntos de trabalho via o aplicativo citado e logo foi destacado:

E mesmo assim, as vezes a gente tem esse grupo da PROGEP e o FORGEPE aquilo tem gente que sábado e domingo de madrugada. Pô, convenhamos tem que respeitar. Claro a gente vai olhar porque as vezes aconteceu alguma coisa

que interessa para a gente. Mas é complicado, então acho que a gente tem que ter esse filtro do deixar para depois (Gestora de Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Cabe aqui esclarecer que a PROGEP tem dois grupos de WhatsApp, um com todos os servidores que atuam na Pró-reitoria e outro que é caracterizado por ser da gestão, e neste estão a Pró-reitora, os diretores e coordenadores das unidades da PROGEP. Há também um grupo de WhatsApp externo que interessa para este trabalho. Este grupo relacionado ao Fórum Nacional de Pró-Reitores de Gestão de Pessoas (FORGEPE) das Universidades Federais de Ensino Superior do Brasil, tendo como principal finalidade prestar assessoramento da referida associação nos assuntos relacionados à Gestão de Pessoas. O FORGEPE tem caráter permanente e aborda outros assuntos como a questão da carreira, o dimensionamento e todos outros assuntos que dizem respeito à área de Gestão de Pessoas.

As reuniões com os representantes das áreas de Gestão de Pessoas das diferentes universidades ocorrem normalmente trimestralmente. Nelas, são debatidos assuntos relevantes para a área, e normalmente o Pró-reitor em exercício se faz presente ou envia outros representantes. Logo, há um grupo de WhatsApp do FORGEPE, do qual participam os gestores, e salienta-se que ao menos na PROGEP, todos os que exercem cargo de confiança, seja de diretor ou de coordenador, foram adicionados no grupo em algum momento. Acredita-se que o processo aconteça de forma semelhante nas outras instituições de ensino superior. Esse grupo, como é feito referência na entrevista, é utilizado para discutir diversos temas, como questões relacionadas à carreira e dúvidas técnicas. Por exemplo, recentemente foi aprovada uma legislação que garante que o servidor público com dependente com alguma deficiência que requeira assistência direta tem direito de reduzir sua carga horária em até 50%.

As universidades ainda não têm procedimento padrão para tratar essa questão e, à época em que a legislação foi sancionada, o grupo do FORGEPE foi utilizado como meio de trocas de experiências entre as instituições, pensando em qual procedimento se deveria adotar para essa questão específica. No entanto, como podemos observar na fala anterior, o grupo não para, as pessoas colocam informação nos horários mais diferenciados na madrugada e até mesmo no final de semana. É perceptível que mesmo que o entrevistado discorde de estar sempre postando coisas, independente da hora, ele admite que olha

porque pode ser alguma coisa que o interesse. A fala de todos os outros gestores vai na mesma linha, algumas até naturalizando o trabalho em casa:

Eu levava para casa, as vezes para adiantar alguma coisa, as vezes até um vício de mandar alguns e-mails, eu não cheguei usar muito WhatsApp porque tem o do grupo e acaba não sendo muito usado, faz grupo de watts num sentido e acaba não sendo usado nesse sentido (ex-Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas).

Nesse sentido, a fala tem um tom de naturalização sobre levar trabalho para casa e até mesmo uma crítica sobre o grupo de WhatsApp da PROGEP ser mais utilizado para discutir questão de trabalho. Quando perguntado em outra entrevista:

Óbvio, eu estava falando isso a pouco né, muito, muito, pelo whats, até porque a gestão, eu tenho muitas coisas para falar da gestão depois de viver ela né, a gestão tem uma coisa meio masoquista, de sofrimento e de uma responsabilização que o outro projeta em ti e que tu projeta na vida, então eu acho que a gestão é um processo de sofrimento continuo [...] (Diretora de Atenção à Saúde, 2018).

A entrevistada acima ainda complementou que, durante suas férias, fica permanentemente pensando na rotina de trabalho da unidade a qual exerce o cargo de direção. Ainda na entrevista, é salientado que:

[...] eu trabalho muitas vezes por telefone, eu trabalho agora, eu estava no domingo agora e eu fiz a minha autoavaliação e as avaliações dos colegas lá em casa, porque é meu espaço de paz, porque aqui chama um e chama outro, então eu levo muito trabalho pra casa e respondo (Diretora de Atenção à Saúde, 2018).

Nesse caso, ela atrela a questão do trabalho em casa ao fato de estar na gestão, “mas o gestor é imbuído de muita responsabilização de que tu estas disponível 24 horas” (Diretora de Atenção à Saúde, 2018). Outro gestor reafirma a questão do grupo do FORGEPE:

Nós que fazemos parte da gestão estamos sempre fazendo isso porque estamos sempre trocando ideia pelo WhatsApp e, tem aquele grupo do FORGEPE que aí eu passo o dia todo sem ver pra não me desfocar das coisas que eu estou fazendo, mas quando eu chego em casa, depois que eu tomo banho e me sento ou me deito eu acabo dando uma geral, as vezes tem 200 mensagens e dou uma geral pra ver se não tem algum assunto importante, então eu gasto bastante tempo [...] (Diretor de Gestão de Pessoas, 2018).

Embora algumas falas atrelem o compromisso de trabalhar em casa à gestão, as respostas dos questionários aplicados aos servidores, na maioria TAEs, sinalizam para o fato de que não apenas os gestores não conseguem se desligar do trabalho em casa. A esse respeito, 26 servidores assinalaram ou que concordam totalmente ou que concordam em parte com a afirmação “me preocupo com as minhas atividades de trabalho pendentes durante meu tempo em casa”, sendo que 11 respondentes, ou 26,2%, concordam totalmente, e 15 concordam em parte, o que corresponde a 35,7%.

Ainda sobre esse tema, foi elaborada uma questão que buscava saber se durante seu tempo em casa os servidores costumam tratar coisas de trabalho e por qual meio. As opções podiam ser cumulativas e eram; ligação telefônica, E-mail, WhatsApp, SMS e Redes sociais. As respostas foram que 11 servidores (26,2%) tratam de assuntos relacionados ao trabalho por ligação telefônica; 20 servidores (47,6%) via e-mail, mas o número mais expressivo de referências foi o aplicativo WhatsApp, onde 32 servidores (76,2%) utilizam este meio de comunicação.

No que se refere à utilização do termo “colaborador”, oriundo das experiências e discursos do mundo empresarial, a FURG e a PROGEP passaram a adotá-la no processo anual de avaliação de desempenho. A esse respeito, foi questionado no instrumento de coleta de dados aplicado aos servidores da PROGEP qual seria, em suas opiniões, o termo mais adequado para caracteriza-los, e 24 pessoas, ou 57,1%, assinalaram que a nomenclatura que deve ser utilizada é o termo “servidor”; 7 pessoas, ou 16,7%, assinalaram o termo “colaborador”, o mesmo número e percentual que a assinalou o termo “trabalhador”.

Outra questão trabalhada nas entrevistas com os gestores e no questionário buscava entender, do ponto de vista de um gestor, o que poderia ajudar a promover um maior engajamento os servidores no trabalho desenvolvido e, por parte dos próprios, servidores quais seriam as questões mais importantes para promover seu engajamento no trabalho. Um dos gestores da PROGEP, em entrevista, disse que o engajamento dos servidores no trabalho está associado ao desenvolvimento do Projeto Pedagógico da Pró-reitoria. Esse projeto, segundo o próprio informante, prevê um desenvolvimento mais estruturado. Em suas palavras:

[...] o nosso processo pedagógico é todo focado num curso de capacitação, com início, meio e fim, com formato sala de aula. Eu acho que nós precisamos ter capacidade de pensar outros processos formativos e outros espaços formativos que não se configure em sala de aula, acredito que está faltando isso nas nossas tarefas e que nós precisamos nos dedicar mais a isso (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Outro gestor salientou que o ponto estratégico para engajar o servidor no trabalho é a entrada dele na universidade, pois desde o acolhimento é preciso fazer com que o servidor se “apaixone” pela universidade e que o problema é que, depois, ele é largado para um gestor despreparado e, assim, joga-se esse trabalho todo fora. Ele complementa que:

[...] nesse início é importante para criar aquele comprometimento, acho que isso é lá no início, se tu não pegar desde o início e trabalhar isso ou tu te perdes no

caminho, depois pra ti reconquistar é muito mais difícil do que pegar desde o início e dar o tratamento correto (Diretor de Gestão de Pessoas, 2018).

Em entrevista, a Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas chamou atenção para a necessidade das pessoas se sentirem participativas, podendo da gestão do planejamento junto com os gestores. Também defendeu a importância de o gestor ser flexível quanto às questões pessoais dos servidores.

No que concerne à percepção dos servidores sobre esse ponto, destaca-se que a alternativa “o gestor de minha equipe pratica uma gestão participativa” foi citada por 15 servidores, isto é, 37,5%, que entendem que essa é uma questão crucial para que o servidor se engaje no trabalho. Também teve destaque como importante a alternativa de ser necessário que haja “compreensão por parte do gestor sobre minhas questões pessoais”, citada por, 12 servidores, isto é, 28,6% dos servidores da PROGEP.

No que se refere às tarefas consideradas mais importantes, um dos gestores relatou como atividade mais importante dentro do processo de trabalho a prioridade de planejar as atividades. A Pró-reitora de Gestão de Pessoas ainda destacou na entrevista que a PROGEP tinha um hábito de centralizar as informações e que vem tentando desconstruir essa prática a partir de um planejamento participativo. A questão do planejamento também foi destacada em outra entrevista:

Então a primeiro movimento foi implementar a cultura do planejar, pensar o seu lugar no mundo e pensar o futuro e suas tarefas de forma articulada, esse foi o primeiro desafio e foi muito difícil no início, bem difícil no início de ter a cultura de se reunir e falar, aí agente avançou nisso durante todo primeiro ano e no segundo ano avançamos, pegamos o processo do desenvolvimento institucional como motor (Pró-reitora de Gestão de Pessoas, 2018).

Em outra entrevista, é destacado pelo Pró-reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas aposentado que a tarefa mais importante dentro do processo de trabalho é atender o usuário, afinal, o principal propósito da Gestão de Pessoas é atender bem os nossos colegas e fazer com que eles consigam ter suas demandas atendidas. O informante ainda complementa:

[...] essa é nossa função, se a gente não atender por causa disso, a razão de estar aqui não é mais gestão de pessoas. Aí, seria gestão de metas de execução de tarefas [...] (ex-Pró-reitor de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

Por sua vez, a gestora de Atenção à Saúde deu ênfase ao processo de acolhimento. Em suas palavras: “meta nunca, para mim o marco é o acolhimento em todas as instancias [...]” (Diretora de Atenção à Saúde, 2018). Nessa mesma entrevista, também foi salientado que o acolhimento é basilar, considerando o impacto que isso gera na vida da pessoa.

Entre os servidores, 18 deles, isto é, 42,9% dos entrevistados, classificaram “atender com qualidade os usuários” como fator principal, alinhando-se assim com algumas falas dos gestores. Outro ponto a ser destacado é que a alternativa “acolher bem o usuário” foi classificada por 17 servidores, ou 40,5%, como o segundo fator mais importante, o que também corrobora com as falas descritas.

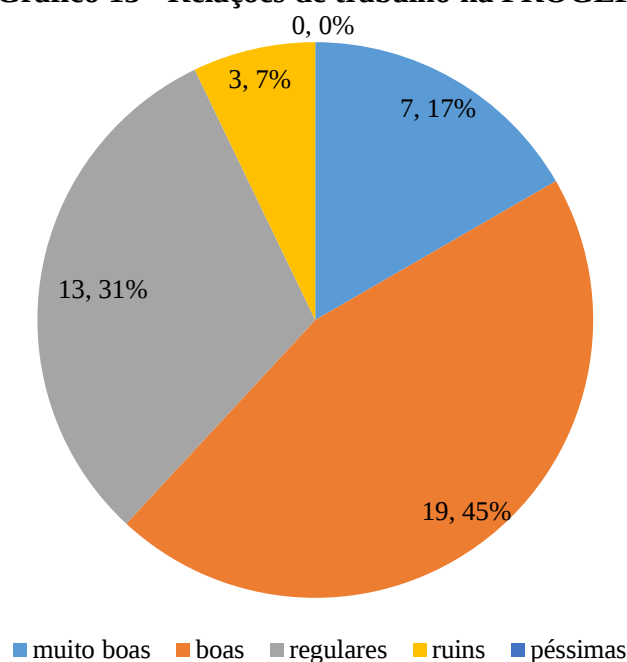
Outro ponto a ser destacado nas entrevistas com os servidores foi qual seria a principal motivação para o ingresso no serviço público. A partir dos dados coletados, 28 servidores entrevistados, ou seja, 66,7%, classificou a estabilidade como primeira opção. Destaca-se, ainda, que 14 servidores, isto é, 33,3% dos trabalhadores da PROGEP, classificou a renda como segunda opção.

No que se refere às relações de trabalho na PROGEP e na FURG, a Pró-reitora de Gestão de Pessoas, em entrevista, destacou que:

A PROGEP ela tem uma contradição interna muito grande, fruto do REUNI. Ou seja, hoje nós somos muito jovens, femininas e nós temos em alguns postos chaves pessoas mais velhas que ingressaram na FURG, de outro tempo, que não se deram conta que perderem o bonde da história. E por respeito eu vejo que os jovens respeitam. Respeitam o trabalho consideram, então isso dá dois indicadores importantes. Primeiro que são pessoas inteligentes, tem clareza de que a vida é um dia depois do outro. Segundo são pessoas respeitadas porque poderiam ridicularizar os mais velhos de uma forma a destitui-los completamente e em certa medida não o fazem. Mas também já está no limite essa renovação. A gente está nesta ebulição e eu fomento a ebulição (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018).

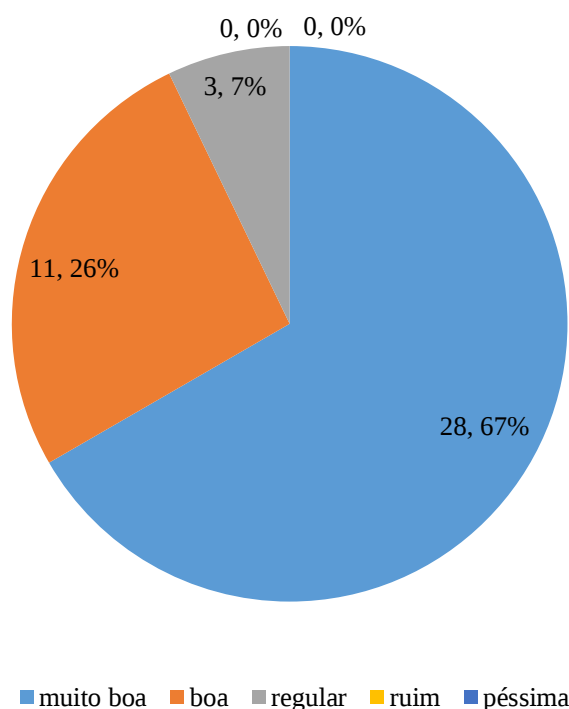
Na fala da pró-reitora de Gestão de Pessoas, fica evidente que há uma disputa entre gerações na PROGEP, disputa essa fomentada pela própria Pró-Reitoria, que entende que o REUNI mudou o perfil dos servidores da Universidade e que, no entendimento da PROGEP, os antigos não estão se dando conta desse novo tempo. Questão que a Pró-reitoria deixou clara em um seminário da PROGEP, no qual foi destacado que o planejamento é para os novos servidores, mostrando a forma como ela fomenta a ebulição. Logo, essa postura acentua as disputas, onde, por vezes, acaba-se gerando mais resistência à mudanças por parte dos que estão há mais tempo na FURG, visto que uma coisa deve ser destacada, os que estão há mais tempo na PROGEP são os que mais dominam os procedimentos administrativos das áreas exatamente por sua experiência.

Salienta-se que esta ebulição fomentada pela Pró-reitora de Gestão de Pessoas, pode estar gerando conflitos que afetam as relações de trabalho na PROGEP; a esse despeito, a avaliação das relações de trabalho na PROGEP se expressa no gráfico 13, a seguir:

Gráfico 13 - Relações de trabalho na PROGEP

Fonte: elaboração própria.

Sobre a avaliação da relação com o gestor imediato, no geral esta é bem avaliada, uma vez que 28 dos servidores, ou 66,7% dos que atuam na PROGEP, avaliam esta como muito boa; 11 servidores, ou 26,2%, consideram-na boa; e apenas três servidores, ou 7,1%, consideram-na regular. Enquanto que, no que se refere à atuação da Pró-reitora de Gestão de Pessoas em exercício, os maiores percentuais estão nos conceitos que consideram a atuação da gestora como boa (33,3%), seguido dos que a consideram regular (28,6%).

Gráfico 14 - Relação com o gestor imediato

Fonte: elaboração própria.

Esse bloco de questões contava com um espaço para manifestações qualitativas, visto que se percebe que um questionário fechado tem limitações para capturar os aspectos da realidade a ser pesquisada. Então, a fim de minimizar esses aspectos, se deixou um espaço nas referidas questões para que o informante se manifestasse qualitativamente. No entanto, apenas cinco questionários tiveram manifestações nestes espaços, e se observou que o fato do instrumento ter ficado extenso, somando oito páginas ao total com 43 questões, pode ter contribuído para que apenas um número reduzido de participantes tenha se manifestado qualitativamente. Os comentários eram referentes às questões que buscavam avaliar as relações de trabalho na PROGEP, com o gestor imediato e a atuação da Pró-reitora de Gestão de Pessoas em exercício.

Nos comentários qualitativos apareceram as seguintes avaliações: em primeiro lugar, que as relações na PROGEP já haviam sido melhores, sendo que, atualmente, as pessoas estão mais distantes e mais individualistas. Outra avaliação sobre a mesma questão, em sentido completamente oposto, é de que, na PROGEP, as relações ocorrem de forma harmoniosa, não sendo necessário medição de conflitos. Uma última avaliação foi de que haveria melhor relações de trabalho se houvesse maior interesse e oportunidade

de participação dos colegas no planejamento e em decisões, tanto em nível de Pró-reitoria quando da instituição como um todo.

Quanto aos comentários direcionados à avaliação da gestão da PROGEP, houve duas manifestações, uma no sentido de que a relação pessoal com a gestora é muito boa, mas que há divergências técnicas e de opiniões que geram conflitos, e outra que relatava que mesmo que esteja sendo aperfeiçoado os processos de trabalho, faz-se necessário uma discussão sobre o que é Gestão de Pessoas, pois, em seu entendimento, está se perdendo o fundamental, que seria o conhecimento do ser humano e a capacidade de empatia. A informante ainda destacou que sua percepção se baseia, por exemplo, no fato de que a PROGEP vem sofrendo críticas de aposentados nesse sentido. Nota-se que esse comentário reforça a questão das disputas geracionais, visto que esse questionamento pertence a um informante que está há mais tempo na universidade e, assim, sentindo a ebulição da disputa sobre o tema.

Em síntese, como destacado por uma gestora, o “Estado está sempre em disputa, não é dado” (Pró-reitora de Gestão e Desenvolvimento de Pessoas, 2018). Ainda, ela relatou que a Gestão de Pessoas é como a educação ambiental, uma adequação do processo do modo de produção capitalista. É fundamental ressaltar que essa é a questão central deste trabalho, que a mudança do discurso de Recursos Humanos para Gestão de Pessoas se deu no âmbito do Estado, uma vez que, quando implementada no serviço público, o Estado torna-se um campo disputado por lógicas e discursos, assim como disputas de poder e formas de resistência. Então, mesmo que as práticas de gestão possam ser pensadas como uma forma de dar legitimidade ao capitalismo, como trabalham Boltanski e Chiapello (2009) ao refletirem sobre o novo espírito do capitalismo, podem haver estratégias de resistências diante destas mesmas práticas, quando da aplicação destas no âmbito das políticas públicas promovidas por organizações estatais. Assim, os discursos ora podem estar voltados mais para uma lógica mercadológica, ora para uma lógica de atendimento ao cidadão, e como foi relatado em algumas entrevistas e nos questionários aplicados no serviço público, muitas vezes, as práticas de Gestão de Pessoas tem possui sim um enfoque de humanização das áreas com foco em melhor atendimento ao servidor. Esse ponto do Estado em disputa pode ser observado na próxima seção.

4.3 A colonização da gestão Pública pelo discurso da iniciativa privada

Esta seção tem por objetivo relatar o Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal (ENDP) das IFES. O referido encontro acontece anualmente, sendo que a Instituição Federal que sedia o encontro também é responsável pela organização do mesmo. O encontro que será relatado e problematizado aconteceu no ano de 2018 em Alagoas, na cidade de Maceió. A instituição responsável foi o Instituto Federal de Alagoas (IFAL). Como consta no próprio site de apresentação do referido encontro, este é considerado o mais importante na área de Gestão de Pessoas das instituições de ensino superior. Da PROGEP da FURG participaram do ENDP de Maceió dez servidores, sendo estes o Diretor de Gestão de Pessoas, a Diretora de Atenção à Saúde, a Coordenadora de Promoção à Saúde, a Assessora da Pró-reitora de Gestão de Pessoas, a Secretária-geral da PROGEP, o Coordenador da Coordenação de Concessão e Registros, a Coordenadora em exercício da Coordenação de Formação Continuada e duas servidores que não fazem parte da gestão, mas que foram apresentar trabalhos – uma administradora, integrante da Comissão Interna de Avaliação e Planejamento, e a autora deste trabalho, também integrante da referida Comissão. Cabe destacar que ambos os trabalhos apresentados, um na modalidade de apresentação oral e outra em formato de banner, foram resultados do trabalho da CIAP da PROGEP.

Feita a devida introdução da seção, cabe apresentar a programação do evento, fazendo as devidas reflexões sobre as palestras desenvolvidas. A atividade de abertura do evento consistia em uma peça de teatro intitulada “Estratégia de gestão em Alto-mar”. Resumidamente, a peça era encenada por quatro personagens, 1º, o Capitão Pirata Barba Negra, 2º, o Pirata Imediato Diretor, 3º, o Pirata Di Imediato Timoneiro e 4º, O Predestinado. A história mostra uma sucessão de ordens dadas onde, em algum momento, a comunicação se atrapalha e se perde a direção do navio e, mesmo que os dois subordinados questionem as ordens do capitão, este segue na mesma direção, por entender que não deve haver mudança. No final da peça eles, acham O Predestinado na Plateia que, é o Diretor de Gestão de Pessoas do IFAL e começam a trabalhar numa narrativa da importância de mudar as estratégias de gestão para que as coisas melhorem, ressaltando a importância de cada pessoa no processo de mudança. Uma alusão ao discurso de cada pessoa deve fazer sua parte em prol da organização, que é bastante utilizado em empresas, privadas desde a questão dos problemas de comunicação, as resistências às mudanças, a questão da hierarquia e da importância do líder, que na peça estava representado pelo

Predestinado. O formato centrado na hierarquia com que o navio vinha sendo conduzido pelo capitão representava os dispositivos utilizados nas sociedades disciplinares, enquanto que o discurso posterior ao “encontro” do Predestinado se aliava às estratégias típicas da sociedade de controle.

Naquele momento se presenciou a prévia do que seria o restante do encontro: uma tentativa de colonização do serviço público pela lógica da iniciativa privada. A reação dos colegas da PROGEP foi de descontentamento, nem todos pensando nesse processo de incorporação de dispositivos. Uns argumentavam que acharam a forma de falar errado dos atores um deboche, outros, que a peça não teve nenhum sentido e outros, ainda, perceberam que era o início do que seria o tom daquele evento.

No dia posterior, a programação contava com uma palestra do Tribunal de Contas Da União intitulada: “Como superar barreiras na implantação da governança de pessoas”. Como é sabido, o TCU é um dos órgãos de controle ao qual as IFES respondem, sendo assim, a palestra consistia em pensar no sucesso da implantação desse controle, ou seja, de que forma seria mais efetivo a relação IFES-TCU. A questão complicada observada na palestra é o que o discurso do palestrante era de consonância com o estereótipo de servidor público preguiçoso, o que deixou alguns servidores descontentes.

A segunda palestra da manhã era sobre a importância dos alimentos funcionais na prevenção de doenças e foi realizada com um profissional da área da nutrição, explicando qual alimento era mais saudável que outro, etc. Ainda no mesmo dia, houve duas conferências que são rotineiras neste evento, que são a mesa com o Ministério do Planejamento e a mesa com representantes do Ministério da Educação. Nesses dois momentos, a equipe técnica se apresenta rapidamente e fica disponível para responder dúvidas técnicas sobre os processos, legislações, etc., que os participantes possam ter no cotidiano de trabalho de sua instituição. No momento, se pode se observar a relação muitas vezes tensa, principalmente entre o Ministério do Planejamento e os servidores das instituições de ensino superior. Cabe destacar que, ao menos até aquele momento, os cargos de reitores eram eletivos e os de Pró-reitores muitas vezes políticos, logo não havendo em grande medida, um comprometimento político dos que estavam lá com a equipe técnica do Ministério do Planejamento ou com o Ministério da Educação. Relação esta que pode mudar agora com a ameaça que as IFES vêm sofrendo, de terem suas nomeações para reitores indicadas pelo MEC.

No dia que seguiu, foi a vez de umas das palestras mais interessantes para ser problematizada como uma tentativa de colonização do serviço público. A palestra em

questão tinha o título de “Tira a bunda da cadeira”. Na descrição da programação, consta que era uma palestra sobre alto valor agregado e as estratégias para fidelizar o público-alvo. Sendo esta uma fala indicada para fomentar a venda, o trabalho em equipe, a liderança e a motivação. Em síntese, tem-se os fatores observados por Boltanski e Chiapello (2009) que constituem o novo espírito do capitalismo. Se restava alguma dúvida quanto ao rumo do discurso quando se viu o título da palestra na programação, esta se dissipou quando o em questão se apresentou como sócio fundador da Ambev. E então, iniciou-se um discurso com forte apelo meritocrático, termo que sugere que é suficiente querer algo que se consegue. O palestrante começou a dizer que ele e o irmão não tinham dinheiro, no entanto, tinham a tia Vera, e logo, um dia eles precisaram de um empréstimo no valor aproximado de um milhão e recorreram a ela, que já que conhecia o caráter e comprometimento deles, e lhes emprestou o dinheiro prontamente, e, assim, realizaram seus sonhos, que era engarrafar cerveja. A mensagem, então, era que bastava tirar a bunda da cadeira que as coisas acontecem.

Entre os servidores da PROGEP, a história da tia Vera virou piada interna, diante de um discurso com forte apelo a uma lógica de meritocracia, o comentário era que até aquele momento o evento não teria tido proveito algum. A reflexão que alguns fizeram sobre a maneira como aquelas falas foram trabalhadas devia servir para nos alertar que, na disputa de implementação de dispositivos, técnicas utilizadas na iniciativa privada, ao menos os servidores que atuam na área de Gestão de Pessoas da instituição que organizou o ENDP de 2018 se alinham inteiramente com esse discurso.

Ainda nessa mesma linha, houve a palestra denominada “estratégias vencedoras – Atitudes que transformam desafios em conquistas”, com palestrante Eduardo Shinyashiki. A referida palestra contava com a seguinte descrição na programação do ENDP 2018:

Estamos em um momento em que as grandes transformações estão batendo as nossas portas, convivemos com estímulos contraditórios e não mais administráveis com uma solução unívoca, mas somente através de contínuos processos de readaptação e inovação, aceitando a incerteza, a mudança e o risco como condição operativa inevitável, mas também como oportunidade de desenvolvimento.

Em resposta tem-se priorizado fortalecer no indivíduo a confiança, a criatividade, a flexibilidade e o comprometimento para realizar estratégias vencedoras e construir os resultados e as realidades desejadas com eficiência e responsabilidade em conduzir ações contagiantes, cooperativas e éticas. Quando desenvolvemos a capacidade de criar um espaço de realização e estamos comprometidos com posturas e ações que criam cooperação, integração e comprometimento nos sentimos confiantes e com coragem para andar onde outros não andaram e é neste momento que expandimos as

estratégias para enfrentar as mudanças, atingindo as metas e transformando intenções em resultados duradouros.⁸

Esta foi outra palestra fortemente carregada pelo papel atribuído a grande parte das áreas de Gestão de Pessoas na iniciativa privada, uma área que promove ações que visa engajar o empregado subjetivamente, na qual a flexibilidade e as incertezas geram um indivíduo que se sente responsável por manter-se empregado. Como no trecho descrito acima, este empregado deve ser o diferencial da organização ao se readaptar, se modular, se comprometendo e sendo criativo, e assim chegará a estratégias vencedoras e construirá os resultados e as realidades desejáveis com eficiência. E agora vem a questão a ser problematizada, se os servidores da PROGEP haviam ficado incomodados com a palestra da “Tia Vera”, como ficou conhecida. Por entenderem que era uma palestra motivacional, não percebendo sua relevância, ou se o incômodo se deu por perceberem a lógica discursiva de Gestão de Pessoas que fomenta o discurso do empreendedor de si, a partir de um engajamento no nível da subjetividade.

Dos gestores entrevistados, dois estavam presentes no ENDP de 2018. Destes, apenas um ressaltou a questão do evento de Maceió. Destaca-se que a entrevista era com roteiro semiestruturado, e foi apenas na entrevista com a Diretora de Atenção à Saúde que a discussão do evento de Maceió foi mencionada. A referida gestora destacou que a lógica privatista que vem sendo proposta no serviço público havia ficado clara em Maceió. Em suas palavras:

Eu acho que a lógica ficou muito clara em Maceió do que que nós somos, essa questão mercantil onde nós tivemos uma palestra do dono da AmBev, nos dizendo para tirarmos a bunda da cadeira. Só que com certeza agente tira muito mais vezes a bunda da cadeira que ele, e nós estarmos lá é tirarmos a bunda da cadeira, porque nós nos propormos ir para Maceió, fui lá para discutir o nosso cotidiano. Mas o nosso cotidiano é negado, porque o estereótipo ele sempre está na frente do cotidiano, o estereótipo está construído no sentido de nós somos isso. Então eu acho que aquilo lá era assim, o evento de Maceió nos disse assim tira a bunda da cadeira e seja resiliente que dias melhores viram. Faz bem o teu trabalho hoje que amanhã vai ser bom, nessa lógica. Acho que em síntese o evento me disse isso. Eu olhando aquelas palestras, como teve uma ali dos caçadores de bons exemplos, que ela é linda. Mas eram pessoas ricas que resolveram ajudar por projetos (Diretora de Atenção à Saúde, 2018).

Então, ela relatou seu descontentamento com o evento, atribuindo como mercantil a palestra do dono da Ambev. Ela também associou essa questão ao estereótipo do servidor público.

⁸ Disponível em: www.doity.com.br/endlp2018/atividade/palestra-estrategias-vencedoras-undefined-atitudes-e-aco-es-que-transformam-desafios-em-conquistas. Acesso em 18/04/2019.

A gestora de Atenção à Saúde ainda comenta a palestra “Os caçadores de bons exemplos”, era um relato de um casal que resolveu vender todos os seus bens e viajar o mundo, procurando exemplos de projetos para incentivar. A palestra foi uma fala com forte apelo emocional num tom de autoajuda, não tendo relevância para o processo de trabalho do serviço público.

A gestora de Atenção Saúde destacou ainda o fato de que, quando um grupo se responsabiliza por organizar um ENDP, ele se torna responsável por representar diversas áreas e, no caso dela, ela não se sentiu representada. Segundo a gestora, quando eles pensaram num evento como foi o ENDP 2018, os organizadores colocam os servidores numa lógica privada. Ela destacou a peça de teatro como um reforço do estereotipo do servidor público vagabundo e complementou dizendo que “fomos até Maceió para ouvir absurdos de forma muito descontraída”, “porque eu não posso te dizer diretamente então eu te digo indiretamente, ludicamente” (Gestora da Diretoria de Atenção à Saúde, 2018).

O relato do evento, bem como o trecho da entrevista mostra, que o Estado está em disputa e que, com relação aos servidores públicos que organizaram o evento de Maceió, estes assumiram um discurso de Gestão de `Pessoas mais alinhado à lógica de mercado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a problematização do REUNI, se constatou que o referido programa, além da proposta de expansão e democratização do ensino, se alinha com a lógica utilitária de mercado, como entendida por Guerreiro Ramos (1982). Essas questões foram demonstradas com a problematização de aspectos como a imposição do aumento da relação de número de alunos para cada professor e da implementação do programa que institui o Sistema Nacional de Avaliação de Ensino Superior, como analisado no primeiro capítulo deste trabalho. Os gestores da PROGEP consideram principalmente os aspectos referentes à expansão que o REUNI trouxe para a FURG, não fazendo uma reflexão aprofundada sobre a lógica que o permeia. O REUNI tornou-se chave, para fins deste trabalho, à medida que alterou significativamente a configuração da FURG em termos de número de cursos e a contratação de servidores. Além disso, foi observado nas entrevistas com os gestores que, com o REUNI, se altera o perfil dos servidores que hoje atuam na FURG, influenciando assim as disputas em torno da Gestão de Pessoas.

Sobre a Gestão de Pessoas, se percebeu que assim como a construção do REUNI, que se pauta ora na promoção ao acesso à universidade e ora se alinha com uma lógica empresarial, a Gestão de Pessoas está em constante disputa. Esse argumento se confirmou nas entrevistas com os gestores, onde podemos observar discursos mais alinhados com a lógica de mercado, e outros mais afirmam a importância da dimensão pública de atendimento ao cidadão. Destaca-se, ainda, que em momentos se observou um pouco de cada uma dessas perspectivas na fala de um mesmo gestor. Nas perspectivas dos servidores, se observou prioritariamente a lógica de atendimento ao cidadão. No entanto, também se notou que dispositivos típicos de uma sociedade de controle, que buscam o engajamento do trabalhador junto aos ideais da empresa, também se fazem presente no caso aqui estudo.

Outra questão importante é que, com a adesão ao REUNI, que deu início a ilustrada expansão em termos numéricos, a FURG vem aderindo a processos de informatização que se situam em um contexto de intensas mudanças tecnológicas, necessárias à implementação de dispositivos de controle. Logo, esse quadro também afeta a FURG, como percebido nos questionários onde os respondentes relataram que grande parte trabalha em casa, após o expediente, principalmente via e-mail e WhatsApp.

Ainda sobre as disputas em torno da Gestão de Pessoas, a noção de razão utilitária, que percebe a gestão eficiente estando associada a uma busca por formas mais eficientes

da finalidade para qual o serviço foi criado, aparece nas falas de alguns gestores, como demonstrado no terceiro capítulo. Cabe aqui recapitular que algumas terminologias são utilizadas na FURG, como o termo “cliente”, por exemplo, que foi como um dos gestores se referiu aos usuários da PROGEP em entrevista, bem como o termo “colaborador”, identificado em alguns poucos questionários como a terminologia mais adequada para se referir ao servidor da universidade. Esses pontos indicam o fato de que a lógica de mercado vem influenciando o serviço público e, conseqüentemente, as políticas de Gestão de Pessoas nesse âmbito.

Ainda se percebeu disputas referentes aos seguimentos dos docentes e técnicos da universidade, fato destacado na pesquisa de autoavaliação da FURG, assim como disputas entre os servidores que ingressaram na universidade com a adesão ao REUNI e os que lá estão há mais tempo, questão observada em pelo menos duas das cinco entrevistas realizadas com os gestores.

Outro ponto pertinente a ser destacado é o processo de planejamento da Universidade, uma vez que este influencia as diretrizes da mesma. A esse respeito disso, se observaram disputas, haja vista que o PDI da universidade é permeado ora por uma lógica que busca implementar dispositivos utilizados na iniciativa privada no contexto universitário, ora pela busca em afirmar a lógica da prestação de serviço público de atendimento ao cidadão.

No que concerne ao entendimento do que seja a Gestão de Pessoas, este tem sido um objeto de disputas na FURG, pois, se alguns a entendem como precisando ter um enfoque de humanização no serviço público, diferentemente da iniciativa privada, outros destacam que a emergência dessa área se constitui na lógica privada de colonizar o serviço público. Esse aspecto de colonização pode ser observado a partir das palestras que aconteceram no Encontro Nacional de Dirigente de Pessoas das IFES, ocorrido no ano de 2018. A esse respeito, as falas foram no sentido de que os dispositivos utilizados nas empresas devem sim ser incorporados no serviço público, considerando que a liderança é um fator importante, que o trabalhador precisa se adaptar ao contexto de instabilidade, sendo propositivo. Nessa chave discursiva, o sucesso da organização depende do servidor e o sucesso deste, em sua carreira, depende de sua capacidade de engajar subjetivamente nos processos organizacionais e incorporar o novo espírito do capitalismo.

Ainda sobre o alinhamento das questões levantadas na pesquisa com os referencias propostos, se observou que os servidores da PROGEP não precisam de controle externo para seguir rigorosamente os horários de início e final do expediente,

situação que se alinha com a característica da sociedade de controle, onde os indivíduos se autocontrolam; bem como a questão de que, para grande parte dos servidores da PROGEP, a principal característica de um gestor é a capacidade de liderança, discurso também largamente utilizado na iniciativa privada.

Para além de tudo isso, também se observou características do engajamento subjetivo, como entendido por Zarifian, uma vez que os trabalhadores têm mais liberdade em seu processo de trabalho, ficando a cargo deles decidirem se irão realizar em casa ou deixar que se acumule no horário de trabalho. Logo, notou-se que na PROGEP, o objetivo de engajar os servidores nos processos organizacionais volta-se para o ponto de que os mesmos devem assumir para si a responsabilidade da cobrança.

Logo, se constatou que a disputa em torno da gestão de pessoas é constante e faz com que dispositivos utilizados na iniciativa privada sejam incorporados no serviço público, afetando o cotidiano de trabalho da instituição. Mas, como exposto, essa questão não é hegemônica, uma vez que, em certos momentos, percebe-se a tentativa de afirmar a lógica de atendimento ao cidadão e, em outros, se pretende atender da forma mais eficiente possível o cliente.

Por fim, cabe ressaltar que esse trabalho não esgotou as possibilidades entorno do termo gestão pessoas pensando esta como uma nomenclatura que surge para iniciativa privada e vem sendo incorporado no serviço público. Logo, essa questão bem como a falta de pesquisas que tratem a questão como um problema sociológico fazem com que esse seja um primeiro passo de longo caminho a ser percorrido para pensar a gestão de pessoas numa perspectiva sociológica.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, M. R. **A dimensão socioespacial da furg**: um estudo de caso sobre a universidade federal do rio grande no contexto de sua expansão, 2011. Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Geografia da Universidade Federal do Rio Grande, 157 páginas, 2011. Disponível em: <<http://repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/2420/dissertacao%20maria%20rozana%20rodrigues%20de%20almeida.pdf?sequence=1>>. Acesso em 05 de abril de 2019.

BARBOSA, Attila Magno e Silva. Engajamento subjetivo e organização flexível do trabalho: o caso dos trabalhadores da indústria do alumínio primário paraense. **Rev. Sociedade e Estado**, , vol. 29 no. 1, 225-253, 2014.

BARCELOS, M.; RODRIGUES, M. S. Concepções de política pública e práticas discursivas: Uma análise sobre as políticas para a Educação Superior nos Governos Lula (2003-2010). **Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, 25(123), 2018. Disponível em: <<https://epaa.asu.edu/ojs/article/viewFile/2908/1988>>. Acesso em 13 de março de 2019.

BRASIL, **Regimento Jurídico Único Consolidado**: Lei nº 8.112, de 11/12/1990. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/Leis/L8112cons.htm>. Acesso em 10 de jul. de 2018.

_____. Análise sobre a Expansão das Universidades Federais 2003 a 2011. **Relatório da Comissão Constituída pela Portaria nº 126/2012**. 2012. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=12386-analise-expansao-universidade-federais-2003-2012-pdf&Itemid=30192>. Acesso em 10 jul. de 2018.

_____. **Programa Nacional de Gestão pública e de Desburocratização, Decreto 5.378**, de 23 de fevereiro de 2005. Disponível: <http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/caderno_03_desburocratizacao_2007.pdf> Acesso em 05 de abril de 2019.

_____. **Decreto Nº 6.096**, de 24 de abril de 2007. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2007/Decreto/D6096.htm>. Acesso e 05 de abril de 2019.

_____. **Decreto nº 5.622**, de 19 de dezembro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5622.htm> Acesso em 08 de abril de 2019.

_____. **Plano de carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, Lei nº 11.091**, de 12 de janeiro de 2005. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Lei/L11091.htm> Acesso em 08 de abril de 2019.

_____. **Decreto nº 2.271**, de 7 de julho de 1997. Disponível em: <<https://www.camara.leg.br/sileg/integras/447735.pdf>> Acesso em 08 de abril de 2019.

_____**Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – SINAES, Lei nº 10.861,** de 14 de abril de 2004. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2004/Lei/L10.861.htm> Acesso em 08 de abril de 2019.

_____**Política e Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, Decreto nº 5.707,** de 23 de fevereiro de 2006. Disponível em: <www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm> Acesso em 08 de abril de 2019.

_____**Fundo de Financiamento ao estudante do Ensino Superior e dá outras providências, Lei nº 10.260,** de 12 de julho de 2001. Disponível: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10260.htm> Acesso em 08 de abril de 2019.

_____**Decreto 9094/2017.** 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9094.htm> Acesso em 05 de abril de 2019.

_____**Projeto de lei nº 4.302,** 24 de março de 1998. Diário da câmara dos deputados, 1998. Disponível em: <<http://imagem.camara.gov.br/Imagem/d/pdf/DCD24MAR1998.pdf#page=3>> Acesso em 08 de abril de 2019.

BOLTANSKI, L; CHIAPELLO, È, **O novo espírito do capitalismo.** São Paulo, Martins Fontes, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas:** O novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

DIAS, C. G.; LOPES, F. T; DALLA, W. D. Evolução dos Recursos Humanos nas Empresas? Da Retórica às Práticas Antigas com Novas Roupagens. **ENANPAD**, Rio de Janeiro: RJ, 2007. Disponível em <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/GPR-A2389.pdf>>. Acesso 05 de Abril de 2019.

FERREIRA, S. Reformas na Educação Superior: de FHC a Dilma Rousseff (1995-2011). **Revista Linhas Críticas**, Brasília, DF, n.36, p. 455-472, maio/ago. 2012. Disponível em: <<https://docplayer.com.br/20891737-Reformas-na-educacao-superior-de-fhc-a-dilma-rousseff-1995-2011.html>> Acesso em 05 de abril de 2019.

FISCHER, A. L. **A Constituição do Modelo Competitivo de Gestão de Pessoas no Brasil:** Um estudo sobre as empresas consideradas Exemplares. Tese de Doutorado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 392 páginas. São Paulo: FEA/USP, 1998.

FONSECA, Márcio Alves. **Michel Foucault e a constituição do sujeito.** São Paulo: EDUC, 2003.

FOUCAULT, Michel. **História da sexualidade**: a vontade de saber. Rio de Janeiro: Graal, 1988.

_____. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 2005.

_____. **Vigiar e punir**: história da violência nas prisões. 36 ° ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

GORZ, André. **O imaterial**: conhecimento, valor e capital. São Paulo: Annablume, 2005.

MONTANA, Patrick; CHARNOV, Bruce. **Administração**. 3 ° edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.

MOTTA, Fernando C. Preste; PEREIRA, Luiz Bresser. **Introdução à Organização Burocrática**. 6° Ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1988.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro, RJ: Editora da fundação Getúlio Vargas, 1981.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Rev. Psicologia: ciência e profissão**. Vol. 23. no. 1, pp. 194-207, 2013. Disponível em < <http://www.scielo.br/pdf/pcp/v33n1/v33n1a15.pdf> >. Acesso em 10 de jul. de 2018.

RODRIGUES, Marcio Silva. **O NOVO MINISTÉRIO DA CIDADE**: o discurso de Veja sobre o campo do Ensino Superior e a consolidação da empresa no Brasil. Tese do Doutorado apresentada ao Programa de Pós-Graduação de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, 410 páginas, 2013. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/103491/317290.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso em: 18/04/2019.

TONELLII, M et al. Produção acadêmica em recursos humanos no Brasil: 1991-2000. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, vol. 43, n. 1, 2003. Disponível em <<http://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-43-num-1-ano-2003-nid-45132/>> Acesso em 05 de abril de 2019.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE, CONSUN. **RESOLUÇÃO nº 35**, de 05 de dezembro de 2008. Disponível em: <https://progep.furg.br/arquivos/rh_informativo/rh_231.pdf> Acesso em 08 de abril de 2019.

_____. **Plano de desenvolvimento institucional 2019/2022**. 2019. Disponível em: <<https://pdi.furg.br/images/Apresentao-PDI---29.11.2018.pdf>> Acesso em: 18/04/2019

_____. **Projeto pedagógico Institucional 2011/2022**; Plano de desenvolvimento Institucional 2015/2018. 2018. Disponível em: <http://www.pdi.furg.br/images/PPI-2011-2022_PDI-2015-2018.pdf>. Acesso em 2 de jul. de 2018.

_____. **Regimento Geral da Universidade de Rio Grande**. Resolução no 015 de 26/06/2009 do Conselho Universitário. 2009. Disponível em <<https://sistemas.furg.br/sistemas/paginaFURG/arquivos/menu/000000209.pdf>> Acesso

em 03 de jul. de 2018. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2006/Decreto/D5707.htm

ULRICH, Dave. **Os Campeões de Recursos Humanos**: Inovando para obter os melhores resultados. São Paulo: Futura, 1998.

WEBER, M. **Ensaio de Sociologia**. Rio de Janeiro, RJ: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A., 1982.

ZARIFIAN, P. Engajamento subjetivo, disciplina e controle. **Novos Estudos CEBRAP**, São Paulo, pp. 23-31, novembro, 2002.

APÊNDICE 1 – PERFIL DO GESTOR

1. Sexo:
☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Prefiro não opinar
2. Idade
☐
3. Estado civil
☐ Solteiro ☐ Casado ☐ U. E. ☐ divorciado ☐ separado ☐ viúvo ☐ Outro Especifique _____
4. Cargo:
☐ Docente ☐ Administrador ☐ Assistente social ☐ Assistente em Administração
5. Natural de: _____
6. Caso não seja natural de Rio Grande qual o motivo deslocamento?
☐ Concurso ☐ Estudo ☐ Questões familiares ☐ Outros Especifique _____
7. Local de moradia Cidade/ Bairro _____
8. Sua casa é:
☐ Própria regular ☐ Própria Irregular (posse) ☐ Própria mediante financiamento
☐ Cedida ☐ Emprestada
9. Em que meio de transporte você costuma ir e voltar para o trabalho?
☐ Transporte coletivo ☐ Transporte intermunicipal fretado ☐ veículo próprio
☐ Caminhando ☐ Outro Especifique _____
10. Escolaridade
☐ 2º grau completo
☐ Curso Superior
☐ Pós-graduação especialização
☐ Pós-graduação mestrado
☐ Pós-graduação doutorado
☐ Pós doutorado

III – Questões de âmbito geral:

11. Como você avalia o contexto universitário, especificamente a FURG, pós-implementação do REUNI?
12. Como você avalia a atuação do serviço público de maneira geral? Quais os principais desafios e possibilidades?
13. Como você avalia o processo de terceirização no serviço público especificamente nas Instituições de ensino superior?
14. O que você entende por gestão eficiente?

15. O você pensa sobre o termo gestão de pessoas? Como você avalia a emergência dessas áreas no Serviço Público?
16. Para você o que diferencia uma Pró-reitoria de Gestão de Pessoas de um departamento de Recursos Humanos?

II – Trabalho na Instituição:

17. Antes de ingressar nos quadros da FURG qual atividade ou atividades profissionais ou estudantis você realizava? (recuperar trajetórias de empregos ou ocupações anteriores).
18. O que te motivou a prestar concurso para FURG?
19. Há quanto tempo você trabalha na FURG? E na PROGE? Sempre atuou no mesmo cargo?
20. Você gosta de trabalhar na FURG? Como você percebe a FURG comparada a outras instituições que você conhece e também a outras empresas que já tenha trabalhado?
21. Como você percebe as relações de trabalho na FURG? E na PROGE?
22. Para você quais as atribuições de um gestor?
23. Qual seria o perfil ideal de servidor para você?
24. O que é mais importante no processo de trabalho? Exemplo atender o usuário de forma qualificada, refletir sobre o processo de trabalho, planejar as atividades, atingir metas etc.
25. O que você pensa sobre a implantação do ponto eletrônico para os servidores? (Legislação para ser implementada)
26. Como você avalia a relação da Progep com os sindicatos que representam os TAES e os docentes?
27. Enquanto gestor para você qual a principal forma de engajar os servidores no trabalho?
28. Quando você está em casa costuma tratar de assuntos de trabalho? Costuma usar e-mail, whatsapp e ou outros meios para comunicar-se com outros servidores sobre questões de trabalho?

APÊNDICE 2 – QUESTIONÁRIO DE COLETA DE DADOS

Questionário de coleta de dados para o projeto de mestrado intitulado **Práticas de gestão de pessoas no serviço público federal: Uma análise sobre do processo de trabalho dos servidores da Pró-reitoria de Gestão e de Desenvolvimento da FURG.**

Este questionário é parte da pesquisa de mestrado da acadêmica Jéssica Silva de Ávila que é aluna do Programa de Pós-Graduação em sociologia da Universidade Federal de Pelotas. Os dados serão tratados de forma sigilosa logo em nenhum momento o questionário pede identificação, desta forma sua privacidade será preservada. Se você não se sentir à vontade de responder alguma questão pode deixar em branco, mas todas as suas respostas são de suma importância para que o projeto de pesquisa em questão seja realizado.

I – Perfil do trabalhador

1. Sexo
☐ Feminino ☐ Masculino ☐ Prefiro não opinar
2. Idade
☐ 18-24
☐ 25-30
☐ 31-35
☐ 36-40
☐ 41-45
☐ 46-50
☐ 51-55
☐ 55-60
☐ 60 ou mais
3. Você é natural de qual Estado? _____
4. Caso não seja natural do Rio Grande Sul qual o motivo de deslocamento?
☐ Concurso ☐ Estudo ☐ Questões familiares ☐ Outros Especifique

5. Local de moradia Cidade/ Bairro _____
6. Escolaridade:
☐ Ensino Fundamental
☐ Ensino Médio
☐ Ensino Médio Profissionalizante
☐ Ensino Superior
☐ Mestrado
☐ Doutorado
☐ Pós-Doutorado
7. Seu cargo está classificado em qual nível segundo o Plano de Carreira dos Técnicos Administrativos em Educação:
☐ A ☐ B ☐ C ☐ D ☐ E

II – Percepções sobre o serviço público:

8. Quais os principais desafios do serviço público: (numerar em ordem crescente de 1 a 6 de acordo com o que você entende ser mais importante)
- ☐ Enfrentar questões de cortes orçamentários
 - ☐ Lidar com os entraves burocráticos
 - ☐ Aderir certos mecanismos da iniciativa privada para tornar o serviço mais eficiente
 - ☐ Os servidores entenderem que devem servir ao público da melhor forma possível
 - ☐ A rotatividade e a falta de pertencimento
 - ☐ Pertencer a uma categoria que sofre constantes ataques da sociedade por serem considerados ineficientes
9. Como você percebe a terceirização no serviço público? (questão de múltipla escolha você pode marcar as alternativas que mais se aproximam de sua percepção)
- ☐ Negativo. Pois representa uma precarização das relações de trabalho
 - ☐ Negativo. Pois gera um impacto no processo de trabalho diante da rotatividade
 - ☐ Negativo. Visto que impacta na qualidade da atividade fim das instituições no caso da universidade a educação
 - ☐ Negativo. Diante da diminuição da capacidade de luta dos servidores públicos pela redução de seu número.
 - ☐ Positivo. Pois defendo que o estado sendo mínimo a organização será mais eficiente
 - ☐ Positivo. Pois flexibiliza as relações de trabalho gerando menor custo para o Estado.
 - ☐ Positivo. Visto que melhorar a qualidade da atividade fim das instituições no caso da Universidade a Educação.
 - ☐ Positivo. Visto que gera rotatividade oportuniza o ingresso de pessoas diferentes com ideias diferentes sobre o processo de trabalho.
10. O que você entende por gestão eficiente da Universidade Pública? (Numerar em ordem crescente de 1 a 5 de acordo com o que você entende ser mais importante)
- ☐ Ser excelência em ensino superior
 - ☐ Gerir corretamente o orçamento
 - ☐ Atender de forma qualificada o usuário (estudante)
 - ☐ Atender a finalidade do serviço
 - ☐ Promover o ensino, pesquisa e extensão
11. Qual o perfil ideal de um gestor: (numerar em ordem crescente de 1 a 8 de acordo com o que você entende ser mais importante)
- ☐ Proatividade
 - ☐ Capacidade de liderança
 - ☐ Capacidade de mediar os conflitos
 - ☐ Conhecimento sobre área que atua como gestor
 - ☐ Empatia, perceber o ser humano como um todo
 - ☐ Capacidade de auto avaliar-se enquanto gestor
 - ☐ Capacidade de implementar mudanças que auxiliem no processo de trabalho do setor

☐ Capacidade de ouvir opiniões

12. O que seria um servidor “ideal” para você? (numerar em ordem crescente de 1 a 6 de acordo com o que você entende ser mais importante)
- ☐ Um servidor comprometido com os ideais democráticos e republicanos
 - ☐ Um servidor comprometido em servir o cidadão
 - ☐ Um servidor produtivo
 - ☐ Um servidor que cumpre rigorosamente seu horário de trabalho
 - ☐ Um servidor que busca sempre se desenvolver profissionalmente
 - ☐ Um servidor que cumpre os prazos sem necessidade de cobrança

13. Você conhece o Programa de Apoio a Reestruturação das Universidades (REUNI)
- ☐ Sim ☐ Não ☐ Superficialmente

Obs. Se você respondeu não na questão 13 peço que pule para questão 15.

14. Como você avalia a implementação do REUNI na FURG?
- ☐ Muito bom ☐ bom ☐ regular ☐ ruim ☐ péssimo
15. Questão direcionada aos servidores que ingressaram na FURG antes da implementação do REUNI. Salienta-se que a FURG aderiu o REUNI em 2007. Que mudanças efetivas você identificou com a implementação do REUNI na FURG? (numerar em ordem crescente de 1 a 5 de acordo com o que você entende ser mais importante)
- ☐ Diferença no perfil dos servidores
 - ☐ Diferença no perfil dos estudantes
 - ☐ Diferença em termos de expansão da estrutura
 - ☐ Diferença em termos do aumento do número de servidores
 - ☐ Diferença em termos do aumento de número de estudantes
16. Como você avalia a criação das áreas de gestão de Pessoas no serviço público?
- ☐ Muito bom ☐ bom ☐ regular ☐ ruim ☐ péssimo
17. Para você o que diferencia uma Pró-reitoria de Gestão de Pessoas de um departamento de Recursos Humanos? (questão de múltipla escolha você pode marcar as alternativas que mais se aproximam de sua percepção)
- ☐ Consiste apenas em uma mudança de nome
 - ☐ Consiste em uma mudança de enfoque operacional para gestão dos servidores
 - ☐ Consiste em mudanças de ações com enfoque na promoção de saúde
 - ☐ Uma tentativa de humanização da área
 - ☐ Outra especifique: _____

18. Qual a nomenclatura você entende ser adequada para caracterizar o servidor público?
- ☐ Servidor
 - ☐ Trabalhador
 - ☐ Colaborador
 - ☐ Subordinado
 - ☐ Funcionário

() Outro Especifique:_____

19. O que é importante para que você se engaje no trabalho que desenvolve? (numerar em ordem crescente de 1 a 5 de acordo com o que você entende ser mais importante)

- () O gestor de minha equipe praticar uma gestão participativa
- () A unidade me possibilitar desenvolvimento profissional
- () Ter compreensão por parte do gestor sobre minhas questões pessoais
- () Ter participação no processo de planejamento da minha unidade
- () Participação em eventos que discutam minha atividade de trabalho

III- O trabalho na Instituição

20. Há quantos anos você trabalha na instituição?

- () menos de 01 ano () 01 a 03 anos () 04 a 05 anos () 06 a 10 anos
- () 11 a 20 anos () 21 a 35 () mais de 35 anos.

21. Qual foi sua última ocupação antes de ingressar na FURG?

- () Empresa privada () Serviço Público () Empresa pública () Terceiro setor () Mercado informal () Estudante
- Especifique o ramo (Exemplo indústria, comércio etc. _____)

22. Você exerce alguma função de gestão?

- () Cargo de coordenação () chefia de unidade () Nenhuma

23. Como você percebe o atual processo de avaliação de desempenho e/ou estágio probatório na FURG? (Questão de múltipla escolha você pode marcar as alternativas que mais se aproximam de sua percepção)

- () Uma oportunidade de desenvolvimento
- () Uma forma de enquadramento nas expectativas institucionais sobre o exercício da função
- () Uma mera formalidade
- () Um oportunidade de conversar com o gestor sobre questões de trabalho
- () Outro Especifique:_____

24. O que motivou você a prestar concurso público: numerar em ordem crescente de 01 a 06 de acordo com a ordem de suas prioridades

- () Estabilidade
- () Localidade
- () Renda
- () Carga horária
- () Autonomia
- () Carreira permitir afastamentos para estudo

25. Por ordem de importância, priorize as tarefas que fazem parte de seu cotidiano de trabalho: (numerar em ordem de 01 a 09 importância)

- () Cumprir prazos
- () Atender com qualidade os usuários
- () Atingir as metas do setor
- () Acolher bem o usuário

- ☐ Refletir sobre as atividades desenvolvidas
 - ☐ Verificar melhorias em meu processo de trabalho
 - ☐ Priorizar as demandas da alta gestão
 - ☐ Me capacitar para o meu trabalho
 - ☐ Planejar o trabalho de minha unidade
26. Durante meu tempo em casa costumo tratar coisas de trabalho por meio de:
(Questão de múltipla escolha)
- ☐ Ligação telefônica
 - ☐ Email
 - ☐ WhatsApp
 - ☐ SMS
 - ☐ Redes sociais
 - ☐ Outro Especifique:_____
27. Como você avalia a possível implementação do ponto eletrônico na FURG?
- ☐ Muito bom ☐ bom ☐ regular ☐ ruim ☐ péssimo
28. Entendo que com a implantação do ponto eletrônico na FURG? (questão de múltipla escolha você pode marcar as alternativas que mais se aproximam de sua percepção)
- ☐ Negativo, pois perderei a capacidade de negociar horários para compensar a longo prazo
 - ☐ Negativo, porque poderá ser utilizada de forma arbitrária por alguns gestores
 - ☐ Negativo, porque propiciará um maior controle pelo ministério do planejamento
 - ☐ Positivo porque propiciará um maior controle do ministério do planejamento.
 - ☐ Positivo, visto que cumpro rigorosamente meu horário de trabalho
 - ☐ Positivo, visto que colocará em evidência os servidores que não cumprem seu horário de trabalho.
29. O que você entende por gestão de pessoas? (questão de múltipla escolha você pode marcar as alternativas que mais se aproximam de sua percepção)
- ☐ Consiste em um termo advindo da iniciativa privada, associado a questões mercadológicas onde o que se trabalha é o atendimento de clientes e não de cidadãos, como deve ser considerado na gestão pública.
 - ☐ No serviço público tem um enfoque de humanização do ambiente de trabalho e de atendimento ao público, diferentemente da iniciativa privada onde o que se visa é basicamente um aumento de produtividade.
 - ☐ Engloba a questão da racionalidade do trabalho onde, por exemplo, se organize os processos de forma que não se tenha retrabalho.
 - ☐ Trabalhar com pessoas satisfeitas para que se chegue no melhor resultado possível
 - ☐ É necessário que as pessoas que trabalham nesta área conheçam bem a universidade e suas finalidades, assim poderão proporcionar ao servidor o desenvolvimento de suas potencialidades no exercício de suas funções.
 - ☐ Garantir que os servidores no exercício de suas funções tenham promoção da saúde, promoção da qualidade de vida e promoção das boas relações de trabalho.

() É apenas uma nomenclatura utilizada para dizer que as coisas estão mudando para mantê-las do jeito que estão. Na prática não se percebe nenhuma mudança realmente efetiva.

() Significa pensar as relações de trabalho de outro modo, considerando com mais atenção a carga psíquica emocional nelas envolvida. Nesse sentido, apresenta-se como um aperfeiçoamento efetivo das condições de trabalho.

() Significa uma mudança organizacional que implica um aumento da responsabilização dos funcionários no exercício de suas funções e consequentemente da carga psíquica nelas envolvidas.

As questões de número 30 a 38 utilizam escala Likert em cinco níveis, onde foram construídas afirmações e objetiva-se saber o quanto você concorda ou não com elas. Nas questões de número 39 a 43 também foi utilizado escala Likert, no entanto, diferentemente do primeiro caso essas estão distribuídas em cinco conceitos que partem do muito bom ao péssimo.

30. Gosto de trabalhar na FURG.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Não concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

31. Percebo que tenho autonomia no meu fazer.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Não concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

32. Quando em estágio probatório me senti constrangido ao dar opiniões e ou sugestões a respeito do trabalho desenvolvido do meu setor.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Não concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

33. Percebo que recebo tarefas inferiores à minha capacidade profissional.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Não concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

34. Percebo que tenho flexibilidade quanto aos horários de início e fim da minha jornada de trabalho.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Não concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

35. Sou rigoroso quanto aos horários de início e final de expediente.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Não concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

36. Me sinto pressionado pelo meu gestor a cumprir os horários de início e fim de expediente.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Não concordo nem discordo
() Discordo em parte () Discordo totalmente

37. Me sinto pressionado pelos meus colegas a cumprir os horários de início e fim de meu horário de trabalho.

() Concordo totalmente () Concordo em parte () Não concordo nem discordo

☐ Discordo em parte ☐ Discordo totalmente

38. Me preocupo com as minhas atividades de trabalho pendentes durante meu tempo em casa.

☐ Concordo totalmente ☐ Concordo em parte ☐ Não concordo nem discordo
☐ Discordo em parte ☐ Discordo totalmente

39. Como você percebe as relações de trabalho na FURG?

☐ Muito boas ☐ boas ☐ regulares ☐ ruins ☐ péssimas

40. Como você percebe as relações de trabalho na PROGEP?

☐ Muito boas ☐ boas ☐ regulares ☐ ruins ☐ péssimas

41. Como você avalia a relação com seu gestor imediato?

☐ Muito boa ☐ boa ☐ regular ☐ ruim ☐ péssima

42. Como você avalia a atuação da Pró-reitora de gestão de pessoas em exercício?

☐ Muito boa ☐ boa ☐ regular ☐ ruim ☐ péssima

Esse espaço é destinado para você fazer comentários referentes as questões de número 40 a 43.

43. Como você avalia a relação da Progep com o sindicato que representa os TAES?

☐ Muito boa ☐ boa ☐ regular ☐ ruim ☐ péssima

Justifique:

Obrigada pela colaboração! O resultado desta pesquisa será divulgado em forma de dissertação com publicação prevista para abril de 2019. A mesma estará disponível no banco de dados da Universidade Federal de Pelotas.