**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

# OS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS: TRABALHO, PROFISSIONALIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Ana Caruline de Souza Castro

Goiânia

2017

sistema de bibliotecas ufg

UFG

**TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG**

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

**1. Identificação do material bibliográfico:** **[ ] Dissertação** **[X] Tese**

**2. Identificação da Tese ou Dissertação**

Nome completo do autor: Ana Caruline de Souza Castro

Título do trabalho: OS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS: TRABALHO, PROFISSIONALIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

**3. Informações de acesso ao documento:**

Concorda com a liberação total do documento [X] SIM [ ] NÃO[1]

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.

Ana Caruline de Souza Castro

Assinatura do (a) autor (a) [2]

Data: 18 / 03 / 2017

[1] Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

[2] A assinatura deve ser escaneada.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

# OS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS: TRABALHO, PROFISSIONALIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR

Ana Caruline de Souza Castro

Tese de doutorado apresentada ao Programa de Pós-graduação em Sociologia (Área de concentração: Sociedade, Política e Cultura. Linha de pesquisa: Trabalho, Emprego e Sindicatos) da Faculdade de Ciências Sociais, da Universidade Federal de Goiás, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Sociologia.

Orientador: Prof. Dr. Cleito Pereira dos Santos

Goiânia
2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

CASTRO, Ana Caruline de Souza
OS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS: TRABALHO, PROFISSIONALIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR [manuscrito] / Ana Caruline de Souza CASTRO. - 2017.
374 f.: il.

Orientador: Prof. Dr. Cleito Pereira dos SANTOS.
Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Goiás, Faculdade de Ciências Sociais (FCS), Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Goiânia, 2017.
Bibliografia. Anexos.
Inclui lista de figuras, lista de tabelas.

1. Trabalho. 2. UFG. 3. TAE. 4. Gestão. 5. Profissionalização. I. SANTOS, Cleito Pereira dos, orient. II. Título.

CDU 316

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA

ATA DA SESSÃO DE JULGAMENTO DO TRABALHO DA TESE DE DOUTORADO DE

# ANA CARULINE DE SOUZA CASTRO

Aos dezenove dias do mês de abril de 2017, às 09h00min, na Sala de Defesas da Faculdade de Ciências Sociais da UFG, realizou-se a sessão de julgamento do trabalho de Tese de Doutorado de **Ana Caruline de Souza Castro**, intitulado *OS TRABALHADORES TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS: TRABALHO, PROFISSIONALIZAÇÃO E GESTÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.* A Banca Examinadora foi composta pelos seguintes Professores Doutores: Cleito Pereira dos Santos (UFG-presidente), Revalino Antonio de Freitas (PPGS/UFG), Ricardo Luiz Sapia de Campos (PPGS/UFG), Saddi Dal Rosso (PPGS/UnB) e Sérgio Henrique Barroca da Costa (FACE/UFG). A candidata apresentou o trabalho, os examinadores a arguiram e ela respondeu às arguições. Às _____ horas, a Banca Examinadora passou a julgamento em sessão reservada, atribuindo à doutoranda os seguintes resultados:

☒ **Aprovada** □ Reprovada
Prof. Dr. Cleito Pereira dos Santos _____

☒ **Aprovada** □ Reprovada
Prof. Dr. Revalino Antonio de Freitas _____

☒ **Aprovada** □ Reprovada
Prof. Dr. Ricardo Luiz Sapia de Campos _____

☒ **Aprovada** □ Reprovada
Prof. Dr. Saddi Dal Rosso _____

☒ **Aprovada** □ Reprovada
Prof. Dr. Sérgio Henrique Barroca da Costa _____
Resultado Final Aprovada atendendo as sugestões da banca examinadora

Reaberta a sessão pública, o Presidente da Banca Examinadora proclamou os resultados e encerrou a sessão, da qual foi lavrada a presente ata que vai assinada por mim, Letícia Ferreira Angélica, Secretária do Programa de Pós-Graduação em Sociologia, e pelos membros da Banca Examinadora.
Letícia Ferreira Angélica _____

Letícia Ferreira Angélica
Assistente em Administração
Secretaria do Programa de Pós- Graduação
em Sociologia/PPGS
Faculdade de Ciências Sociais /UFG
Matrícula Siape n. 2071790

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS**
**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM SOCIOLOGIA**

Tese de doutorado

# Os trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação da Universidade Federal de Goiás: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior

Autora: Ana Caruline de Souza Castro
Oritentador: Dr. Cleito Pereira dos Santos

Banca examinadora:

Dr. Cleito Pereira dos Santos – PPGS/UFG (presidente)
Dr. Revalino Antonio de Freitas – PPGS/UFG
Dr. Ricardo Luiz Sápia de Campos – PPGS/UFG
Dr. Sérgio Henrique Barroca da Costa –FACE/UFG
Dr. Sadi Dal Rosso – PPGS/UFG

Dedico à minha mãe Claudia e ao meu pai João, pelo amor e confiança em toda a vida.

## AGRADECIMENTOS

À Deus, por sua presença constante em minha;

A meus pais, por seu amor incondicional;

Ao meu esposo Sandro, pelo amor e compreensão nos momentos de ausência;

Ao meu orientador professor Cleito, pelas orientações e preciosas reflexões;

Aos professores Lucinéia e Revalino pelas contribuições no exame de qualificação;

Aos demais professores do Programa de Pós-graduação em Sociologia, por contribuírem com a minha formação;

Aos secretários do programa, Daisy Caetano, Marcelo Rizzo e Letícia Ferreira pelo apoio, atenção e presteza nos atendimentos;

Às trabalhadoras e trabalhadores Docentes e, especialmente Técnicos, sujeitos essenciais desta pesquisa, pela confiança ao concederem entrevistas, tornando esse estudo possível;

Aos membros do Conselho Diretor da Faculdade de Educação Física e Dança e à Universidade Federal de Goiás, que me permitiram o afastamento das atividades laborais para a escrita desta tese;

Ao NEST, pelas reflexões em longos debates e conversas que contribuíram para a minha formação;

À Edwirges Correa, porque sem o seu incentivo eu não teria iniciado esta caminhada;

Ao Sindicato dos servidores Técnico-Administrativos em Educação, na pessoa da Técnica Fátima dos Reis, pela entrevista concedida;

Ao Tico, João, Maria, Dyeike e Pipoca, por encher de alegria com suas presenças diárias os solitários momentos de escrita.

Aos amigos que torceram por mim.

“Combati o bom combate, terminei a minha carreira, guardei a fé.” (II Timóteo 4:7)

## RESUMO

Esta tese discute as principais mudanças do trabalho no mundo capitalista e sua dinâmica que gera insegurança para os trabalhadores em todo o mundo. A partir daí, algumas configurações importantes do mercado de trabalho brasileiro são apontadas, abordando questões sobre o desemprego e o crescimento do setor de serviços. Neste panorama, considerando o Estado como grande empregador, discorremos sobre o trabalho no setor público, o desenvolvimento da Administração Pública brasileira e as peculiaridades que envolvem o trabalho na universidade pública e, mais especificamente, na Universidade Federal de Goiás (UFG). Considerando o panorama de influências neoliberais que fomentam políticas de governo, partimos do pressuposto de que, a partir da adesão da UFG ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) a instituição sofreu profundos impactos em sua dinâmica organizacional. A expansão estrutural, de pessoal, alunos e serviços tem repercutido na organização do trabalho de seus servidores. Por isso, analisa-se como o REUNI impactou a gestão administrativa e de pessoal na UFG, que passou a contar com um quadro mais qualificado de servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAE). Neste contexto, analisa-se também a dinâmica da vida no trabalho e os reflexos desse trabalho na vida desses servidores. A pesquisa permitiu identificar que os servidores da UFG vivenciaram momentos de estresse causados pela intensificação do trabalho e pela dificuldade de organizá-lo num período de mudanças rápidas. Da mesma forma, observamos que a organização do trabalho e as relações decorrentes dele impactam a subjetividade dos servidores e trazem consequências para a vida laboral de todos os trabalhadores da universidade.

Palavras-chave: Trabalho, UFG, TAE, Gestão, Profissionalização

## ABSTRACT

This thesis discusses the major changes of work in the capitalist world and its dynamics that generate insecurity for workers around the world. From there, some important configurations of the Brazilian labor market are presented, addressing questions about unemployment and the growth of the service sector. In this scenario, considering the State as a great employer, we discuss work in the public sector, the development of the Brazilian Public Administration and the peculiarities that involve working in the public university and, more specifically, the Federal University of Goiás (UFG). Considering the panorama of neoliberal influences that foment government policies, we assume that, from the adhesion of the UFG to the Program of Support to Restructuring and Expansion Plans of the Federal Universities (REUNI), the institution suffered profound impacts on its organizational dynamics. The structural expansion of personnel, students and services has had an impact on the organization of the work of its employees. Therefore, it is analyzed how REUNI impacted the administrative and personnel management in the UFG, which now has a more qualified staff of Technical-Administrative Servants in Education (TAE). In this context, we also analyze the dynamics of life at work and the reflexes of this work in the life of these servers. The research allowed us to identify that UFG's employees experienced moments of stress caused by the intensification of work and the difficulty of organizing it in a period of rapid change. In the same way, we observe that the organization of the work and the relations resulting from it impact the subjectivity of the employees and bring consequences to the working life of all university workers.


Key words: Labor, UFG, TAE, Management, Professionalization

## RÉSUMÉ

Cette thèse examine les changements majeurs de la main-d'œuvre dans le monde capitaliste et sa dynamique qui crée de l'incertitude pour les travailleurs dans le monde entier. De là, pointer vers certains paramètres importants du marché du travail brésilien, régler les problèmes de chômage et la croissance du secteur des services. Dans ce scénario, compte tenu de l'état comme un employeur important, poursuivre sur le travail dans le secteur public, le développement de l'administration publique brésilienne et les particularités qui impliquent de travailler dans l'université publique et, plus spécifiquement, l'Université fédérale de Goiás (UFG). Considérant le panorama des influences néo-libérales qui favorisent les politiques gouvernementales, nous supposons que l'adhésion de la LAU du Programme d'appui à la restructuration et l'expansion des universités fédérales (REUNI) générateurs d'institution a subi de profondes répercussions sur la dynamique organisationnelle. L'expansion structurelle, le personnel, les étudiants et le service se reflète dans l'organisation du travail de leurs serveurs. Par conséquent, il analyse comment le REUNI affecté le personnel administratif et de gestion à l'UFG, qui a maintenant une image plus qualifiée des serveurs administratifs techniques en éducation (TAE). Dans ce contexte, aussi il regarde la dynamique de la vie active et les conséquences de ce travail dans la vie de ces serveurs. La recherche a identifié que les serveurs ont connu UFG périodes de stress causé par l'intensification du travail et la difficulté d'organiser dans une période de changement rapide. De même, nous avons observé que l'organisation du travail et les relations qui en découlent affectent la subjectivité des serveurs et avoir des conséquences pour la durée de vie de tous les employés de l'université.


Mots-clés: travail, UFG, TAE, gestion, Professionnalisation

**LISTA DE SIGLAS**

APF - Administração Pública Federal
ASUFEGO - Associação dos Servidores da Universidade Federal de Goiás
BM - Banco Mundial
CAJ - Campus Avançado de Jataí
CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CCQ - Círculos de Controle de Qualidade
CD - Cargo de Direção
CEGEF – Centro de Gestão do Espaço Físico
CERCOMP – Centro de Recursos Computacionais
CGU - Controladoria Geral da União
CID – Classificação Internacional de Doenças e Problemas Relacionados com a Saúde
CLT - Consolidação das Leis do Trabalho
CONSUNI - Conselho Universitário
DASP - Departamento Administrativo do Serviço Público
DDRH - Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos
DP - Departamento de Pessoal
ENADE - Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes
EPI - Equipamento de Proteção Individual
FG – Função Gratificada
FHC - Fernando Henrique Cardoso
FMI - Fundo Monetário Internacional
FUNAPE – Fundação de Apoio a Pesquisa
GEM - Global Entrepreneurship Monitor
HC – Hospital das Clínicas
IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES - Instituições de ensino superior
IFES - Instituições federais de ensino superior
IFES - Instituições Federais de Ensino Superior
INEP - Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira
MARE - Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado
MBA – Master Master of Business Administration

MEC - Ministério da Educação

MPOG - Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão

NPM - New Public Management

OCDE - Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico

OMC - Organização Mundial do Comércio

PCA - Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos

PCCTAE - Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PCMSO - Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional

PDI - Plano de Desenvolvimento Institucional

PDV - Plano de Demissão Voluntária

PMDB-GO Partido do Movimento Democrático Brasileiro

PME - Pesquisa Mensal de Emprego

PNE - Plano Nacional de Educação

PRE - Pró-Reitoria de Extensão

PRF - Pró-Reitoria de Administração e Finanças,

PRG - Pró-Reitorias de Graduação

PRODIRH – Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos

PROGRAD - Pró-Reitoria de Graduação

PRPPG - Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação

PUC - Pontifícia Universidade Católica

PUCRCE - Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos

QRSTA - Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação

QVT - Qualidade de Vida no Trabalho

RAIS - Relação Anual de Informações Sociais

RAP - Relação Aluno de Graduação por Professor

RAT - Relação Aluno/Técnico-administrativo

REUNI - Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RJU - Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União

SCDP - Sistema de Concessão de Diárias e Passagens

SENAC - Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial

SENAI - Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários

SIANES - Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SIASS - Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor

SINT-IFESGO - Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás

SISU – Sistema de Seleção Unificada

SPF – Serviço Público Federal

TAE - Ténico-Administrativos em Educação

TCG - Taxa de Conclusão dos Cursos de Graduação

TCU - Tribunal de Contas da União

TI – Tecnologia da Informação

TQM - Gestão da Qualidade Total (*Total Quality Management)*

UFBA - Universidade Federal da Bahia

UFG - Universidade Federal de Goiás

UNE - União Nacional dos Estudantes

# LISTA DE TABELAS, QUADROS, FIGURAS E GRÁFICOS

## Tabelas

**Tabela 1- Número de empregos por setor em atividade econômica no Brasil em 31/12** ..... 63
**Tabela 2 – Matrículas em cursos de educação superior no Estado de Goiás – 1996 a 2003.** ..... 115
**Tabela 3 – Evolução dos indicadores institucionais referentes à expansão da UFG** ..... 122
**Tabela 4 - Quantitativo geral de vagas ofertadas, convocados, cadastrados, faltosos e % de cadastrados pelo SISU – 2016/1 – PROGRAD/UFG** ..... 143
**Tabela 5 - Quantidade de servidores TAEs da UFG por grau de formação (2000-2013)** ..... 144
**Tabela 6 - Quantidade de servidores TAEs por nível na UFG em Outubro/2015** ..... 145
**Tabela 7 - Quantidade de TAEs com formação além da exigida para o cargo por categorias** .. 147
**Tabela 8 - Gerações dos servidores TAEs da UFG entrevistados** ..... 151
**Tabela 9 - Quantidade de TAES e de Docentes que ocupam cargos de confiança na UFG** ..... 251
**Tabela 10 - Valor das remunerações das funções gratificadas nas IFES** ..... 252
**Tabela 11 - Participação feminina e masculina de TAE em cargos de confiança na UFG** ..... 253
**Tabela 12 - Participação feminina e masculina de Docentes em cargos de confiança na UFG** .. 254
**Tabela 13 – Sentimentos experimentados por TAEs durante o trabalho na UFG** ..... 274
**Tabela 14 – Quantidade de afastamentos entre TAEs e Docentes** ..... 279
**Tabela 15 – Percentual de afastamentos de servidores TAEs e Docentes em diferentes ambientes de trabalho** ..... 280
**Tabela 16 - Força de trabalho técnico-administrativa na UFG por carga horária** ..... 290
**Tabela 17 – TAEs que manifestaram algum sentimento fora do ambiente de trabalho após o expediente por gênero** ..... 319
**Tabela 18 – Classificação de aspectos do trabalho, segundo as/os TAEs, em nível de importância** ..... 322

## Quadros

**Quadro 1 – Diagnóstico dos servidores sobre causas de estresse no trabalho e as possíveis soluções** ..... 270

## Figuras

**Figura 1– Diagnóstico dos servidores da UFG sobre saúde e QVT – Análise Comparativa** ..... 273
**Figura 2 – Estressores ambientais e suas consequências disfuncionais na vida de trabalhadores** ..... 276

## Gráficos

**Gráfico 1 - Percentual de servidores TAEs por nível do cargo na UFG - Outubro/2015** ..... 146

**SUMÁRIO**

**INTRODUÇÃO ..... 18**

**1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO ..... 24**

**1.1. APONTAMENTOS SOBRE AS MUDANÇAS DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO A PARTIR DO SÉCULO XX ..... 46**

**1.2. TRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO E SUAS PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS ..... 62**

*1.2.1 Desenvolvimento da Administração Pública brasileira ..... 76*

**1.3. A NOVA GESTÃO PÚBLICA BRASILEIRA (NEW PUBLIC MANAGEMENT – NPM): NOVOS PARADIGMAS ..... 87**

**1.4. TRABALHO ADMINISTRATIVO NA UNIVERSIDADE PÚBLICA FEDERAL ..... 91**

**1.5. TRABALHO ADMINISTRATIVO NA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS ..... 103**

**2. O IMPACTO DO REUNI NA GESTÃO DA UFG ..... 110**

**2.1 OS IMPACTOS PÓS-REUNI NA GESTÃO DE PESSOAS ..... 125**

*2.1.1 Novos servidores, novos serviços: o novo perfil dos Técnico-Administrativos em Educação ..... 144*

*2.1.2 A profissionalização dos servidores Técnico-Administrativos em Educação ..... 171*

**3. A NOVA GESTÃO DE PESSOAS E DE SERVIÇOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA UFG ..... 188**

**3.1 A RELAÇÃO ENTRE TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS EM EDUCAÇÃO E DOCENTES: EMBATES, PARCERIAS, CUMPLICIDADE E CONTRADIÇÕES ..... 221**

**4. A VIDA NO TRABALHO E O TRABALHO NA VIDA DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: DILEMAS, CONFLITOS E ASPIRAÇÕES ..... 239**

**4.1 A OCUPAÇÃO DO TRABALHO GERENCIAL ENTRE GÊNEROS DAS CATEGORIAS DOCENTE E TÉCNICO-ADMINISTRATIVO EM EDUCAÇÃO ..... 249**

**4.2 A SATISFAÇÃO COM O PRÓPRIO TRABALHO ..... 254**

**4.3 A QUESTÃO DA SAÚDE E DA QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO (QVT) ..... 267**

*4.3.1 A centralidade do trabalho pelo viés econômico: o impasse da redução e da flexibilização da carga horária de trabalho técnico-administrativo na UFG ..... 290*

**4.4 A VIDA DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS ALÉM DOS MUROS DA UFG: O TRABALHO QUE TRANSCENDE ..... 308**

**5. CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 343**

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS ..... 352**

## INTRODUÇÃO

A dinâmica da globalização provoca profundas mudanças sociais e abre espaço para vários questionamentos. Por isso, em meio à simultaneidade de acontecimentos e suas implicações as Ciências Sociais exercem um papel fundamental para compreendê-los, conforme as reflexões de Octavio Ianni sobre o papel das Ciências Sociais no mundo atual: "Estudar essa configuração exige o diálogo entre as diferentes áreas do conhecimento, onde as ciências sociais têm um papel específico, pois estão preocupadas principalmente em compreender as ações, as relações, os comportamentos, as instituições (LOUREIRO, BASTOS e REGO, 2008, p. 21)." A partir do prisma das Ciências Sociais é possível pensar, repensar e compreender a ação dos atores, as relações e os conflitos em que se envolvem dotados de sentidos e, neste estudo específico, no âmbito do trabalho. Nesse contexto, faremos algumas reflexões acerca da história da organização do trabalho no mundo capitalista destacando seus reflexos no cenário brasileiro. Da mesma forma que a empresa privada precisa se adaptar e criar estratégias para se manter competitiva nesse ambiente, as organizações governamentais também precisam repensar suas atuações. Deste modo, as alterações do mundo do trabalho influenciam diretamente a organização do trabalho no setor público tornando-a bastante semelhante ao trabalho no setor privado. A partir deste contexto, as mudanças ocorridas no âmbito do serviço público brasileiro, intensificadas pela Reforma do Estado e pelo novo gerencialismo influenciaram especialmente os órgãos do Poder Executivo Federal. Dentro deste conjunto de órgãos, se encontram as universidades públicas federais que, em ampla expansão, visam garantir a democratização do ensino superior, como atendimento à exigência do Plano Nacional de Educação (PNE).

Enfocando a importância do trabalho nas universidades públicas desenvolvemos um estudo de caso sobre o serviço técnico-administrativo na Universidade Federal de Goiás e seus trabalhadores, perpassando pela importância da profissionalização no trabalho e como essa categoria, nas suas peculiaridades contribui para a gestão institucional frente aos desafios da expansão do ensino.

O cenário em que se desenvolve esta pesquisa é constituído pelos primeiros efeitos sentidos após a adesão da UFG ao Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) e sua implementação. Neste contexto compreendemos a importância de se estudar a dinâmica da categoria de trabalhadores técnicos, sua atuação na universidade e contribuição profissional para o ensino superior da Universidade Federal de Goiás, observando a dialética entre a vida no trabalho e os reflexos do trabalho na vida desses

sujeitos, bem como seu posicionamento frente às atribuições de servidor público nesse campo da educação.

A centralidade da dinâmica do trabalho enquanto componente da vida social e individual, sob a perspectiva sociológica, recebe hoje novos olhares investigativos conforme as exigências das rápidas mutações dos fatores que a compõem. Engendramos um novo olhar sobre a gestão da força de trabalho técnica-administrativa da UFG e sobre sua auto identificação com os processos inerentes à dinâmica universitária, compreendendo melhor seu posicionamento no eixo da gestão pública.

Este estudo busca compreender, além de outras questões, quais mudanças vêm ocorrendo na UFG após sua expansão pelo REUNI e quais as interferências no trabalho e na vida de seus servidores. E, frente ao processo de mudanças também observamos a importância do aumento da profissionalização nos serviços e como ela está impactando na gestão da universidade.

A expansão do ensino superior ainda é um grande desafio para o Estado brasileiro e a UFG vem enfrentando esse desafio com o processo de expansão desencadeado a partir de 2007 com adesão ao REUNI. O projeto de expandir a estrutura física da universidade para democratizar o acesso da população ao ensino superior contou também com a contratação de mais técnicos administrativos de nível médio e superior, além de docentes.

Neste contexto, é essencial identificar o perfil profissional dos trabalhadores da educação superior, que não são docentes, bem como, sua contribuição para ampliá-la enquanto direito social. E compreender como esse trabalhador se reconhece, se como um profissional comum do mercado de trabalho global ou como um servidor comprometido com o desenvolvimento nacional, capaz de contribuir para novas políticas de pessoal e práticas de gestão nas instituições federais de ensino superior (IFES).

Este estudo é uma oportunidade importante para se compreender a legislação que define o plano de carreira do servidor, suas deficiências e consequências no âmbito do trabalho. Essa investigação proporcionará melhor entendimento do desempenho do trabalho administrativo na UFG e dos meandros institucionais que favorecem ou dificultam o processo laboral delimitado pelo plano de carreira. Deste modo, este estudo contribui para que se possa repensar a importância dessa categoria de trabalhadores não docentes no desempenho das IFES. Entender como esses trabalhadores e trabalhadoras se percebem na UFG e se reconhecem no processo de formação é um passo bastante favorável para a gestão institucional, pois eles contribuem tanto quanto os docentes para o processo de formação dos cidadãos, viabilizando a educação como um direito social.

Importante destacar que a temática envolvendo o trabalhador técnico-administrativo e sua contribuição para a gestão da universidade pública federal se constitui num hiato quanto ao 'rol' de pesquisas científicas e não há identificação de nenhum estudo publicado com essa especificidade. Consideramos que esse grupo de trabalhadores ainda não obteve a atenção de pesquisadores, talvez por não ter a sua devida importância social reconhecida.

Neste sentido, nosso objetivo nesta investigação é analisar as mudanças nas atividades laborais dos servidores Técnico-Administrativos em Educação (TAEs) da UFG após a expansão pelo REUNI e os impactos nos processos de trabalho para a gestão do ensino superior público. Para isso, de modo mais específico, buscamos:

- Compreender o sentimento de pertencimento dos servidores técnico-administrativos à contribuição ao desenvolvimento das atividades-fim da universidade;

- Analisar a importância do trabalho desempenhado por servidores técnico-administrativos para as atividades meio da universidade e para a política de expansão pós-REUNI;

- Compreender como os processos de trabalho administrativo desenvolvidos na universidade impactam a gestão do ensino na UFG.

Considerando o desenvolvimento da temática "Os trabalhadores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Goiás: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior", num cenário de grandes e constantes mudanças nas instituições de ensino superior públicas, impactadas pela dinâmica do capital e, especificamente, pela expansão do ensino superior, é possível indagar: O trabalhador Técnico-Administrativo em Educação da UFG está satisfeito com o cargo que ocupa? Qual a visão que esses trabalhadores e trabalhadoras têm acerca do seu trabalho na Universidade Federal de Goiás? E ainda: Qual a importância dos trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação para a missão da Universidade Federal de Goiás?

Esta investigação, a partir da metodologia de pesquisa utilizada busca compreender questões sobre o ambiente de trabalho e sobre os trabalhadores que nele desenvolvem suas habilidades e práticas profissionais e, ainda, como elas interferem nos resultados almejados pela UFG. As indagações acerca da identidade do trabalhador frente às mudanças organizacionais, profissionais e sindicais se relacionam diretamente com o entendimento sobre a centralidade do trabalho na vida dos sujeitos.

As hipóteses principais que norteiam o desenvolvimento desta pesquisa são que para algumas pessoas o trabalho na universidade é tido apenas como um vínculo temporário para estabilidade no emprego e para outras, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-

Administrativos em Educação (PCCTAE) é mais atrativo que no mercado de trabalho em geral. Outra hipótese fundamental é a possibilidade de que a expansão estrutural da UFG e o aumento do número de trabalhadores (técnico-administrativos, docentes, terceirizados e estagiários) influencie, de algum modo, a intensificação do trabalho e o nível de satisfação profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação. Além disso, pode-se inferir que há pouca valorização do trabalho administrativo das IFES e dos trabalhadores e trabalhadoras TAEs que o desenvolvem diariamente.

Observa-se que, atualmente, a elevação da escolarização, do nível intelectual e profissional dos servidores técnicos na UFG tem contribuído com a eficiência dos processos de gestão, de ensino, de pesquisa e com a extensão, embora esses trabalhadores não recebam a devida visibilidade nessas ações.

Consideramos que as legislações e políticas governamentais refletem diversas mudanças que ocorrem na Administração Pública e permeiam o mundo do trabalho no setor público influenciando direta ou indiretamente o trabalhador e o resultado laboral. Deste modo, a fim de possibilitar o alcance dos objetivos, este estudo compreende o quotidiano do trabalho e de trabalhadores TAEs no seio da UFG que passam despercebidos em suas funções e profissões, sem nenhum destaque literário na história da universidade brasileira.

A metodologia prioriza fontes primárias de investigação que nos permitem compreender o processo histórico de inclusão dessa força de trabalho não-docentes nas diversas atividades da universidade. O universo principal da pesquisa foi constituído por servidoras e servidores públicos integrantes da categoria de Técnico-Administrativos em Educação que trabalham na UFG. Para isso, utilizamos métodos e técnicas de pesquisa que ajudam a perceber emoções e sentimentos dos participantes. Portanto, se fizeram necessários aplicação de questionários e entrevistas semiestruturadas em uma amostragem da população de servidores TAEs da UFG. As entrevistas semiestruturadas “favorecem, não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade (Triviños, 1987, p. 152)”. Entretanto, neste caso, a fim de se alcançar uma visão ampliada do contexto do trabalho administrativo da universidade a pesquisa foi realizada com servidores TAEs de Unidades Acadêmicas e Órgãos da Regional Goiânia (Campus Colemar Natal e Silva e Campus Samambaia), excluindo-se as regionais do interior e o Hospital das Clínicas, devido a suas peculiaridades.

As entrevistas ocorreram entre fevereiro de 2014 à maio de 2016. Foram entrevistados homens e mulheres em cargos de classificação que variam de C a E, escolhidos aleatoriamente. Os participantes ocupavam os seguintes cargos: Administrador (03);

Almoxarife; Assistente em Administração (06); Auxiliar em Assuntos Educacionais; Químico; Secretário Executivo (02); Técnico em Arquivo; Técnico em Assuntos Educacionais (04); Técnico em Secretariado, Vigilante.

Os anexos ‘A’ e ‘B’ apresentam as questões principais que envolvem o universo do laboral dos participantes. Conforme anexo ‘C’, também entrevistamos servidores e servidoras que ocupam algum cargo gerencial na UFG, sendo este universo composto por TAEs e docentes. Neste ofício foram entrevistadas 11 (onze) pessoas, sendo que entre docentes foram 4 (quatro) do sexo masculino e 1 (uma) do sexo feminino. Quanto aos TAEs, foram 4 (quatro) homens e 2 (duas) mulheres.

Vale destacar que a pesquisadora desta tese é servidora TAE na UFG desde o ano de 2010. Desta forma caracteriza-se como uma pesquisadora-participante a qual realizou observações e vivências diretas enquanto técnica no cargo de Administradora de uma Unidade Acadêmica.

A metodologia utilizada neste trabalho é orientada pela pesquisa qualitativa com abordagens descritiva e explicativa. A entrevista e o questionário podem nos fornecer melhores informações sobre as percepções, sentimentos, crenças, motivações, previsões ou planos da pessoa e podem informar sobre comportamentos passados ou íntimos (SELLTIZ et al, 1965).

Sobre a pesquisa qualitativa podemos afirmar que a observação é o método básico para conseguir informações sobre o mundo que nos cerca e por isso, Melucci (2005) afirma que a investigação das relações sociais tem uma dimensão cada vez mais importante na sociedade contemporânea. A quantificação de dados foi utilizada a fim de mensurar informações que melhor caracterizam o universo da pesquisa e demonstrar sua extensão na realidade que lhes envolvem.

Um importante instrumento para concluirmos o percurso metodológico de desenvolvimento desta pesquisa se constituiu de estudos detalhados da Lei 11.091, de 12 de janeiro de 2005 que instituiu o PCCTAE e de outras legislações inerentes ao serviço púbico. Documentos do IBGE, do Censo da Educação e Relatório de Gestão da UFG também foram utilizados como fonte de dados quantitativos.

Neste percurso esta pesquisa não requereu, essencialmente, o uso de métodos e técnicas estatísticas. Não obstante, o caminho percorrido perpassa incansavelmente a descrição, a observação, a interpretação dos fatos sociais na busca pela compreensão dos significados que envolvem o trabalho dos TAEs. Buscamos valorizar aspectos qualitativos dos fenômenos relacionados ao trabalho na universidade, expondo a complexidade da vida

dos sujeitos e evidenciando significados da sua vida social. Nesta pesquisa a análise qualitativa é importante porque, segundo Chizzotti (2003, p. 79), “o conhecimento não se reduz a um rol de dados isolados, conectados por uma teoria explicativa.”.

A fim de investigar com mais proximidade a realidade de alguns servidores, como servidora, a autora se inscreveu na ação de capacitação oferecida pelo Departamento de Desenvolvimento de Recursos Humanos (DDRH) ‘Estresse e Qualidade de Vida’, ocorrida entre 19 de setembro e 21 de outubro de 2016. Os relatos de servidores ajudaram na compreensão das relações de trabalho e como elas contribuem para o processo de adoecimento no ambiente laboral. Estas compreensões permitiram vislumbrar a cultura organizacional universitária e o seu processo de desenvolvimento ao longo dos anos, e também, as práticas de gestão de pessoas. A partir da análise de indicadores pré-estabelecidos nos questionários aplicados foi possível observarmos as subjetividades inerentes às relações de trabalho, as influências na gestão de pessoal e suas interferências nos resultados organizacionais.

A representação social desta categoria de servidores foi melhor ilustrada e compreendida a partir da reconstrução de sua importância histórica, com destaque para os anos mais recentes que ilustram sua identidade e o sentido do trabalho para si e para a comunidade universitária.

# 1. CONSIDERAÇÕES PRELIMINARES SOBRE AS PRINCIPAIS MUDANÇAS NO MUNDO DO TRABALHO

Considerando o capitalismo e a decorrente globalização que trouxe transformações políticas, econômicas e sociais diversas, este capítulo apresenta algumas abordagens importantes que ocorreram nas relações sociais do mundo do trabalho e ressalta a efemeridade de muitas relações no ambiente laboral.

As inúmeras mudanças relativas ao mundo do trabalho vêm ganhando cada vez mais espaço para reflexões sobre suas implicações nos diferentes contextos sócio históricos. Conforme o trabalho com fins de acumulação foi se disseminando entre as sociedades ele adquiriu uma importância primordial na estrutura das relações sociais e fez com que se aprofundassem os questionamentos sobre seu real papel para a vida humana. Para além de discussões teóricas, o "trabalhar" sempre ocupou espaços significativos na vida de homens e mulheres, pois apresenta interlocuções diretas em diversas áreas da vida social, especialmente em tempos em que prevalece a voz do capital.

Nos primórdios da civilização o trabalho era tido essencialmente como meio de subsistência. Em milhares de anos ele veio ganhando novos significados, novas formas e atribuindo novos sentidos a vida das pessoas. Com o passar do tempo, o trabalho foi tornando-se o responsável pela estabilidade de relações entre humanos, humanos e meio ambiente ou, contraditoriamente foi o responsável pela falta dela. Braverman (1981) defende que o trabalho proposital, orientado pela inteligência, é privilégio da espécie humana e o considera uma força pela qual a humanidade criou o mundo tal como o conhecemos. De fato, o trabalho para o ser humano é dotado de sentido, racionalidade e de subjetividades, diferindo-se do trabalho realizado pelos animais.

A importância social do trabalho foi ampliada ao longo da história. Sob o olhar crítico de teóricos clássicos como Karl Marx, Émile Durkheim, Max Weber e de estudos técnicos de Frederick Winslow Taylor, Henry Ford e Eiji Toyoda, dentre outros, as reflexões acerca da administração do processo de trabalho ganharam foco nas organizações. Entretanto, as percepções e conceitos sobre o trabalho mudam e sofrem variações conforme o tempo histórico, a região e valores culturais.

A partir do fim do século XIX e início do século XX a sociologia passou a incorporar a temática 'trabalho' aos estudos sociológicos. Sob o prisma da produtividade os estudos do trabalho enquanto ação humana levantaram aspectos de subjetividade nele contidos. Devido a sua influência crescente em diversos âmbitos da vida em sociedade, ele passou de um recurso para a sobrevivência humana a um recurso essencial para existência social dos indivíduos.

Isto, porque o trabalho foi coisificado e fragmentado, desapropriado do sentido humano para se tornar recurso de produção, com sentido essencialmente capitalista. De fato, "o trabalho foi transformado em mercadoria ao longo da história (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1993, p. 39)" do capitalismo. Como portador de subjetividades humanas o trabalho cria um mundo particular, como mercadoria cria um mercado exclusivo. Este mundo particular continua em constante evolução, num estado dinâmico em que se torna difícil identificar se o trabalho é produto do homem ou se o homem é produto do trabalho.

"O homem produz sua própria existência na medida em que trabalha, arquitetando a estrutura social com suas próprias mãos, a mesma estrutura que lhe servirá de habitat; o homem é o meio ambiente do homem (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1993, p. 56)". Constantemente, o agir e o pensar humanos se tornaram reflexos do trabalhar e deste modo, surgem novas alterações na dinâmica da sociedade. De fato, o trabalho é inerente ao homem e segundo o pensamento marxista, o homem é um ser social. Contrariamente, segundo Codo, Sampaio e Hitomi (1993, p. 46), o homem não é um ser social, é um ser que constrói sua individualidade em sociedade[1]. A partir destas reflexões analisamos a compreensão que alguns trabalhadores têm de si mesmos sob o aspecto do trabalho e como se dá a constituição da individualidade no meio social sob influência direta do labor[2]. O trabalho humano modifica a sociedade e tornam possíveis novas relações sociais. A individualidade humana também é reforçada pelo trabalho, o qual é reconhecido como fonte de satisfação de muitas necessidades individuais e esse mesmo trabalho contribui para a definição do perfil de vida em sociedade (BAVA JR., 1990, p.17).

As relações sociais no mundo atual estão conectadas diretamente aos interesses do capital e envolvem essencialmente lucro e poder, os quais revertem sérias consequências para as relações de trabalho e para a sociedade em geral. De acordo com Boltanski e Chiapello (2009) nas duas últimas décadas a reestruturação do capitalismo ocorreu em torno de mercados financeiros e movimentos de fusão de multinacionais permeada de políticas governamentais favoráveis à matéria fiscal, social e salarial além de fortes incentivos ao aumento da flexibilização do trabalho. E a isso se soma a influência das novas tecnologias de comunicação que permitem transações em tempo real em escala mundial. Nesse contexto os modelos de gestão da força de trabalho passaram por mudanças em busca de novas formas de se obter lucro.

1 Esta afirmação está de acordo com correntes de pensamento pertencentes à área da psicologia.
2 Padilha (2000) apresenta o significado de labor diferenciando-o de trabalho. Para ela o labor possui um sentido negativo atrelado ao trabalho, com conotação de dor e sofrimento.

O novo espírito do capitalismo é marcado por novas relações de trabalho e novas formas de se pensar e trabalhar que interferem na subjetividade dos sujeitos extrapolando a vida na empresa/organização e permeando todas as relações sociais. Dessa forma, as transformações do mundo do trabalho interferem de alguma forma, direta e indiretamente no exercício profissional e na identidade dos trabalhadores.

O trabalho, seja manual ou intelectual, é componente essencial da divisão social de produção que se estabeleceu nas sociedades, conforme os interesses e competências de cada pessoa. A partir do tempo em que se foi possível trabalhar para produzir além do necessário para a subsistência, com excedente, foi também possível acumular e receber maiores vantagens sobre essa produção. Maiores vantagens surgiram quando se notou a possibilidade de apropriar-se da produção e de toda a força de trabalho juntamente com seus recursos produtivos. A força produtiva de trabalho é um dos principais fatores do processo de produção capitalista e Bava Jr.,(1990, p.21) a conceitua como sendo o recurso formado por todos os integrantes de uma sociedade em condições de realização de atividades produtivas[3]. De modo mais singular "a visão marxista sobre força de trabalho compreende o conjunto de faculdades físicas e intelectuais existentes na corporalidade, na personalidade viva de um homem (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1993, p. 133)".

Braverman (1981) esclarece que o que diferencia o modo de produção capitalista de outros sistemas é a compra e venda de força de trabalho, além de exigir intercâmbio de relações, mercadorias e dinheiro. E salienta que existem três condições básicas que se tornam generalizadas através de toda a sociedade e explica:

> Em primeiro lugar, os trabalhadores são separados dos meios com os quais a produção é realizada, e só podem ter acesso a eles vendendo sua força de trabalho a outros. Em segundo, os trabalhadores estão livres de constrições legais, tais como servidão ou escravidão, que os impeçam de dispor de sua força de trabalho. Em terceiro, o propósito do emprego do trabalhador torna-se expansão de uma unidade de capital pertencente ao empregador, que está assim atuando como um capitalista (BRAVERMAN, 1981, p. 54).

Nas organizações, reduto onde se estabelece a relação de compra e venda de mercadoria, os trabalhadores são os responsáveis por produzirem bens de valor para consumo e a consequente satisfação de interesses humanos. As organizações são instituições formais com objetivos variados que intermediam a relação entre homem e natureza, entre empregador e empregado, entre trabalho e capital visando à satisfação de necessidades humanas transformadas em mercadorias. Para isto elas se utilizam da força de trabalho e surgem

[3] A legislação trabalhista brasileira pune o trabalho infantil e abrange pessoas de 14 anos até 70 anos de idade, conforme os artigos 403 da CLT. Consideramos para este estudo o intervalo etário entre 18 e 70 anos quando se pode exercer atividade remunerada no serviço público.

conforme haja demanda por produtos ou serviços ou conforme as necessidades de cada tempo histórico. As organizações privadas, especialmente empresas, o fazem em busca de lucro e as organizações públicas[4] agem em nome do Estado visando suprir necessidades sociais, individuais ou coletivas. Segundo Boltanski e Chiapello (2009, p. 46) "o discurso da gestão empresarial constitui hoje a forma por excelência na qual o espírito do capitalismo é incorporado e oferecido como algo que deve ser compartilhado".

As empresas e demais organizações com fins lucrativos ganharam espaço e força no cenário mundial a partir da Revolução Industrial do século XVIII, que ocorreu na Europa. A partir daí, a importância econômica e social foram cada vez mais ampliadas devido à crescente oferta de emprego nas fábricas e demanda por trabalho assalariado. Com a popularização do trabalho humano produtivo com fins de acumulação as organizações se tornaram as grandes compradoras de "mão-de-obra". Foi especialmente a partir deste período que se deu a submissão de muitos homens e mulheres ao poder empresarial ao qual vendem sua capacidade de trabalho em troca de recursos financeiros. De acordo com Motta (1986) o desenvolvimento das máquinas muda a relação do homem com a natureza e altera a produção domiciliar e manufatureira dando lugar à fábrica e alterando toda a dinâmica social. Na Inglaterra, ao final do século XVIII, "a escassez de proletários e a exigência de subordinados mais motivados levaram à mecanização da fiação e da tecelagem, que deu origem ao modo de produção industrial" (DE MASI, 1999, p. 39). Sob este aspecto Motta (1986, p. 50) afirma ainda que, "destruídas as formas tradicionais de organização dos produtores, estes se transformaram em mão-de-obra livre e assalariada, subordinada ao industrial, através de contratos entre partes por natureza desiguais." Em suma, de acordo com o autor, a liberdade de trabalho se resumiu na liberdade de trabalhar sob as condições do patrão ou morrer de fome. Braverman (1981, p. 55) entende que o "processo de trabalho começa, portanto, com um contrato ou acordo que estabelece as condições de venda da força de trabalho pelo trabalhador e sua compra pelo empregador". O autor deixa claro que o que o capitalista compra não é uma quantidade de trabalho, mas a força para trabalhar por um período contratado de tempo. E defende que o trabalho é uma "propriedade física e mental inalienável" do indivíduo humano (BRAVERMAN, 1981, p. 56).

[4] Vale destacarmos que a Administração pública também é composta por algumas instituições que visam lucro, chamadas de sociedades de economia mista ou empresa pública. Elas tem personalidade jurídica de direito privado e são criadas por lei específica para a prestar serviços públicos ou para a executar atividades econômicas de comercialização ou de produção de bens ou serviços. O foco deste trabalho está em instituições públicas que não visam lucro.

Sob o avanço do capitalismo, para a maioria da população europeia – e depois em todo o mundo- seria melhor se subordinar aos mandos dos donos dos meios de produção a fim de conseguir melhores recursos para a sobrevivência das famílias. A partir deste princípio, a nova classe de trabalhadores, os proletários, se tornou dependente dos recursos de produção dos quais perderam a posse e o controle para os capitalistas. Neste processo a alienação do trabalhador com relação ao seu próprio trabalho se tornou um fato comum nos processos de produção capitalista.

No Brasil esse processo ocorreu de forma muito mais lenta. Colonizado por europeus e com histórico de colonização com fins extrativistas e escravagistas, o país no século XIX ainda se arrastava com a manutenção da escravatura, abolindo-a de fato em 1888. Ao final deste século a manufatura era comum e garantia grande parte da subsistência das famílias. O foco econômico do Brasil se mantinha na agricultura, especialmente cana-de-açúcar, cacau, látex e na exploração de minérios como o ouro. Após a libertação dos escravos o Estado não promoveu o trabalho formal com emprego assalariado tampouco, ofereceu subsídios para uma vida digna dos libertos. O que vigorou à época foi a resistência ao trabalho nas lavouras e o preconceito por parte dos donos das fazendas e dos próprios negros, restando como alternativa a contratação de imigrantes estrangeiros para trabalhar nas plantações. A imigração empregou milhares de estrangeiros e colocou à margem a maioria da população brasileira, sem trabalho, sem moradia, sem escolaridade, sem dignidade. Entretanto, a partir deste período o trabalho assalariado começa a aparecer como fonte de renda potencial no país, embora a prática agrícola e exploração extrativista para exportação ainda fossem predominantes e a indústria incipiente.

Após a crise cafeeira, a partir 1930 a industrialização brasileira ganhou impulso[5], o que levou a uma estrutura industrial mais complexa nos anos de 1970. Por outro lado, as grandes concentrações de propriedades rurais levaram milhares de pessoas para os centros urbanos em busca de trabalho, o que garantiu mão-de-obra a baixo custo para o processo de industrialização (DEDECCA, 1998, p. 278).

No cenário europeu e norte-americano, as inovações técnicas e científicas da chamada idade moderna aceleraram o processo de acumulação capitalista, fato que exigiu mais força de trabalho e mais da força de trabalho. A Revolução Industrial levou à primeira etapa de intensificação do capitalismo, caracterizada pelo aumento da jornada de trabalho e pela intensificação do trabalho via inovações tecnológicas. O homem[6] se tornou dependente

5 Foi desenvolvida nos moldes do taylorismo e do fordismo que trataremos mais adiante.
6 Utilizamos o termo ‘homem’ de forma geral referindo-se aos dois sexos, no sentido de ‘humanidade’.

das corporações, onde vive relações ambíguas marcadas, ao mesmo tempo, “tanto por prazer e satisfação como por sofrimento e dor (WOOD JR., 2007, p. 7)”. Mundialmente, o trabalhar se tornou um processo de exploração, uma vez que se resume na apropriação da produção de uma(s) pessoa(s) por outra(s) com vistas à obtenção de lucro.

O panorama da organização do trabalho humano como ação produtiva sofreu diversas mudanças ao longo da história. Com a disseminação da cultura industrial pelo mundo com foco na produtividade surgiram diversos estudos organizacionais para ampliar os resultados do trabalho. Organização, planejamento, estudos de tempos e movimentos dos processos de trabalho produtivo foram algumas ferramentas que estudiosos e empresários utilizaram, primeiramente nos Estados Unidos, a partir do século XIX, com vistas a aumentar a produção das indústrias e o consumo da população. E a organização científica do trabalho se instalou nas corporações como forma de controle da força de trabalho (VIANA, 2009) e se espalhou por todo o mundo.

Neste panorama, no que se relaciona à produtividade, surgiram novas concepções sobre a administração do trabalho e da produção com fins de acumulação de capital, baseando-se no aumento da intensidade das tarefas desempenhadas pelos trabalhadores durante sua jornada diária. Destacaram-se, a partir do século XIX a disseminação dos estudos dos norte-americanos Frederick Winslow Taylor com o chamado Taylorismo e posteriormente, no século XX, do Fordismo desenvolvido por Henry Ford, como uma evolução da primeira concepção de Administração Científica do trabalho humano.

Este processo levou à intensificação do embate entre capital e trabalho, embora o discurso de Taylor pregava a cooperação entre capital e trabalho, acreditando na harmonia entre administração e trabalhadores (HELOANI, 1996). O novo sistema adotado por Taylor se caracterizava essencialmente pela imposição de uma organização do trabalho rígida e fracionada em que cada operário realizava sua tarefa individual e isoladamente na linha de produção, proporcionando um distanciamento dos trabalhadores entre seus pares. “O homem no trabalho, artesão, desapareceu para dar luz a um aborto: um corpo instrumentalizado-operário de massa – despossuído de seu equipamento intelectual e de seu aparelho mental (DEJOURS, 1992, p. 39).” O autor reforça ainda que no trabalho taylorizado não há tarefa comum e nem obra coletiva. Deste modo, a organização científica do trabalho imposta por Taylor, apesar de apresentar exigências uniformizantes aos trabalhadores, se torna individualizante porque não há sentido de coletividade no processo produtivo e, portanto, não há motivos para defesas coletivas, pois até o sofrimento torna-se individualizado. Segundo

Dejours (1992) essa organização do trabalho exerce uma violência no funcionamento mental dos indivíduos.

O estabelecimento de Leis que reduziam a jornada de trabalho e impediam o seu aumento por dia ou por semana conteve a veemência do processo de acumulação de capitais (DAL ROSSO, 2008). Por outro lado, como alternativa, "a introdução de maquinário mais moderno nas indústrias elevou a exigência sobre os trabalhadores em termos de adaptação, ritmo e velocidade", afirma Dal Rosso (2008, p. 47). Segundo Heloani (1996, p. 21) "a administração científica pretendia continuar subliminarmente o processo de modelização da subjetividade do trabalhador". Entende-se que neste período se intensificaram as tentativas empresariais de gerir o inconsciente dos trabalhadores para extração de mais trabalho e valor, em favor da acumulação de capital. Durante a expansão do taylorismo o número de operários especializados, aqueles que eram treinados para executar tarefas pré-definidas operando máquinas-ferramentas, cresceu e havia abundância de mão-de-obra. Contudo, Heloani (2003) reforça que no período da Segunda Revolução Industrial, a operação de máquinas e ferramentas mais produtivas desqualifica o operário porque ele só participa e entende de um segmento do processo produtivo, aumentando a fragmentação e a divisão entre o "trabalho vivo" e o "trabalho morto".

Na transição do século XIX para o século XX a palavra de ordem era produzir, com vistas a acumular capital, associando novas tecnologias e administração da força de trabalho de forma mais racional possível. Para De Masi (1999, p. 39) "se a mecanização e a centralização representam seu âmago, a organização científica é sua mente." "A proposta da 'administração científica do trabalho' constitui o exemplo mais claro de um processo de elevação do grau de intensidade, sem que sejam necessárias alterações profundas na estrutura tecnológica existente (DAL ROSSO, 2008, p. 56)". Foi a partir daí que se tornou comum e legítimo os empresários intensificarem os processos produtivos mediante uma organização científica do trabalho com vistas a aumentar a produtividade e, consequentemente, o lucro. Com o mesmo entendimento, Drucker (2001), um teórico do campo da Administração chamou este período de Revolução da Produtividade. Porém, Tragtenberg (1980) critica os pensamentos de Drucker classificando-o como um ideólogo que formula ideologias neocapitalistas que legitimam a elevação do lucro como se fosse uma função social das grandes empresas. Por outro lado, a crítica ao capitalismo feita por Boltanski e Chiapello (2009) afirma que o crescimento global de riquezas é um critério de bem comum uma vez que mensurar a saúde financeira das empresas de determinado país também pode ser entendido como critério de medida do bem-estar social. A ideia de progresso material "permitiu que o

capitalismo conquistasse uma legitimidade sem precedentes, pois assim se tornavam legítimos ao mesmo tempo seus propósitos e seus móbeis (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 45)".

O capitalismo também pode ser caracterizado pelo trabalho assalariado porque envolve uma relação de troca em que uma das partes obtém lucro e a outra não. Portanto envolve uma relação de exploração a qual o empregador busca formas de extrair esse lucro a partir das mais convenientes – para o empregador- formas de organização e administração da força de trabalho.

Sob este panorama Taylor esteve voltado a racionalização do trabalho e, conforme destacam Santana e Ramalho (2009, p. 15),

> Defendia uma decomposição minuciosa do processo de trabalho em movimentos e tarefas fragmentadas e rigidamente controladas pelo tempo, resultando em um maior grau de hierarquização e desqualificação no interior do processo de trabalho.

Mais que isso, de acordo com Braverman (1981, p. 83), Taylor investiga não o trabalho em geral, mas a adaptação do trabalho às necessidades do capital. Ele se ocupava dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre ele, em que não restava ao trabalhador autonomia para pensar o processo produtivo nem tomar qualquer decisão sobre seu próprio trabalho. Sob as concepções do racionalismo moderno[7] que vigorava à sua época, Taylor desenvolveu estudos da Gerência Científica em que separava os trabalhos de concepção e execução. Seu entendimento era de que os operários deveriam se envolver estritamente com as tarefas que lhes foram atribuídas, executando-as conforme os critérios de produção estabelecidos pela gerência. Taylor foi pioneiro nos estudos científicos de "como controlar melhor o trabalho alienado (BRAVERMAN, 1981, p. 86)". Sobre esta realidade Dal Rosso (2008) destaca que neste período ingressamos numa fase de capitalismo cognitivo em que o capital controla inclusive a subjetividade do trabalhador.

Para além da racionalidade, o modelo taylorista de produção está fundamentado na cooperação recíproca e harmônica entre gerência e trabalhadores em busca de recompensa mútua e proporcional para o operário a qual permite que se ele produzisse mais, receberia mais (HELOANI, 2003). Este autor chama esse processo de administração do trabalho de *gestão da subjetividade* entendendo que o capital tem necessidade de dominar a subjetividade da classe trabalhadora como meio de abrandar a luta de classes. A otimização de tempo e de

[7] Conferir em Heloani (2003, p. 25). Taylor viveu sob influências do positivismo e do racionalismo vigentes à sua época, especialmente pelas obras de Auguste Comte. Para Taylor o homem é um ser absolutamente racional que pauta suas ações conforme as possibilidades de retorno econômico. Por isso, o entendimento do humano como *homo economicus*.

recursos tão cultuadas nos dias atuais são reflexos diretos de que a influência das teorias de Taylor está presente em vários setores da vida moderna.

O Fordismo é considerado por alguns autores uma adaptação do Taylorismo porque mantém a mesma essência, mas diferencia-se pela superespecialização do trabalhador a uma determinada tarefa que intensifica o trabalho para aumentar a produção em massa. Entretanto, é possível dizer que taylorismo e fordismo são sistemas de produção desenvolvidos pela evolução da organização do trabalho e que, por isso, se complementam. O Fordismo surgiu como um modelo de inovação da Administração Científica do trabalho frente, porém, incorporando os mesmos princípios de racionalização, de aumento de produtividade e de lucro do Taylorismo, contudo, algumas diferenças importantes podem ser notadas. Primeiramente o sistema de produção taylorista mantinha o trabalhador em movimento e era ele quem se deslocava até à máquina para executar o trabalho. Após o advento do fordismo o trabalho passou a encontrar o trabalhador, o qual se mantinha no mesmo local, executando movimentos repetitivos e mais intensos. “Ir de um lado para o outro não é ocupação remunerada, produtiva (NETO, 2003, p. 23).” Assim, nesta nova forma de produzir e de controlar o trabalho humano a máquina ganhou destaque por estar aliada à alta mecanização que subsidiou a Teoria da Eficiência no processo produtivo. A máquina passou a impor o ritmo da produção e, consequentemente, do trabalho a ser executado pelo trabalhador[8].

Com as primeiras experiências em sua fábrica de automóveis, Henry Ford valorizou sobremaneira o trabalho vivo, o tempo gasto integralmente no processo de produção. Segundo seus preceitos o trabalhador não deveria perder tempo se deslocando de um lado para outro, com movimentos inúteis. Para isto, havia a esteira rolante que lhe apresentava as peças a serem montadas e o operário deveria somente obedecer ao ritmo da máquina. Apesar de o trabalho ser especializado e individualizado, a velocidade da esteira exigia que todo o conjunto de trabalhadores estivesse em sintonia com o processo de produção. A Teoria da Eficiência de Ford tinha como princípios essenciais a intensificação do trabalho mediante redução do tempo de produção, o aumento da produtividade otimizando a capacidade produtiva com aceleração do ritmo de trabalho. Além disso, pregava a economicidade na produção para reduzir ao mínimo possível a quantidade de produtos finais, para que fossem vendidas antes de se pagar os operários, e os custos de produção.

[8] Não é intenção neste trabalho aprofundar o debate sobre os sistemas de produção taylorista nem fordista. Falaremos um pouco mais sobre o sistema toyotista para justificar alguns métodos de gestão do trabalho nos dias atuais.

Outra diferença do Taylorismo para o Fordismo é que neste segundo modelo de acumulação houve alguma valorização do trabalhador. Entretanto, com a implantação das longas esteiras na fábrica, os trabalhadores não tinham controle sobre a intensificação do seu trabalho e faziam repetitivos e simples movimentos, parados no mesmo lugar. Devido ao melhoramento da tecnologia a estrutura hierárquica foi achatada, assim como os salários que foram equiparados entre si, sem possibilidades de ganhos extras. Se antes eles eram recompensados pela sua produtividade, agora não seria mais necessário, tendo em vista que a máquina impunha os tempos e movimentos necessários para a produção. A partir daí, muitas demissões ocorreram devido à impopularidade da tecnologia e "a repulsa do trabalhador contra a nova espécie de trabalho (BRAVERMAN, 1981, p. 132)". Eram poucos os que aceitavam o ritmo de trabalho do sistema fordista. O modelo fordista de organização do trabalho que se soma ao uso de novas tecnologias parcela as funções e intensifica o ritmo laboral. Com o aumento do parcelamento das tarefas, é necessários mais postos de trabalho que, por consequência, demandam maior tempo no processo produtivo, o que por sua vez exige dos trabalhadores um ritmo mais intenso de trabalho na cadeia logística, que gera insatisfação dos mesmos. Neste contexto, aumentaram após os anos de 1960[9], as taxas de desemprego, *turnover*[10] e de absenteísmo. Nesta época torna-se mais visível um movimento problemático dos trabalhadores chamado de "fuga do trabalho". Os contratados lutavam contra a mecanização e suas consequências e os jovens operários não queriam se submeter a um ritmo desumano de trabalho. "Na França, trabalhar passou a ser visto como uma necessidade de subsistência que não poderia oferecer satisfações e, portanto, nenhuma forma de engajamento" (HELOANI, 1996, p. 75). Nos Estados Unidos, no início do fordismo, o convencimento para recrutar novos trabalhadores se deu com o aumento de salário de 5,00 dólares, bem acima da média, uma forma de manipulação da massa.

No modelo de Ford o trabalho deveria ir ao trabalhador. Homens e mulheres eram considerados como mais uma 'peça' do processo produtivo. Apenas como mais um recurso da produção para maximizar o lucro, os trabalhadores eram alocados como mais uma máquina aliada à esteira. Esta forma de organização do trabalho dificulta a autoconsciência do trabalhador no processo de exploração, aumentando o grau de alienação.

[9] Após a Segunda Guerra Mundial a intensificação da produção pela intensificação do trabalho visava aumentar a competição internacional, especialmente dos Estados Unidos e países da Europa. A partir daí, seria mais viável aumentar o consumo para retomada da economia.

[10] É a diferença entre contratações de empregados, ou seja, a diferença entre entrada e saída. Quando o resultado dessa diferença é alto, significa que é grande o número de empregados que deixam a instituição.

Outra característica a ser observada no sistema de Ford é a implementação de um projeto social de “melhoria das condições de vida do trabalhador”. Ele aumentou o salário de seus empregados objetivando maximizar o poder de compra dos trabalhadores, transformando-os em consumidores efetivos. O sistema fordista de produção aumentou o impacto na subjetividade dos trabalhadores e se estendeu para além da organização da fábrica. Vigorava uma nova ideia proveniente do modelo fordista de produção em que a moral e os bons costumes deveriam ser valores importantes para os trabalhadores. Sobre este aspecto Heloani (2003, p.63) faz a seguinte crítica:

> Como se não bastasse, estende ao domicílio de seus trabalhadores o controle interno da fábrica. Há, assim, uma tentativa de projeção de normas disciplinares que passam a vigorar fora do ambiente de trabalho, com o intuito de garantir a eficácia no sistema produtivo. É assim que, por exemplo, punindo o alcoolismo e a desarmonia conjugal, Ford luta pela harmonia no trabalho. Dessa forma, parte do controle vai-se externalizando.

Este é um exemplo de como a estrutura de poder da organização formal pode interferir no ordenamento da vida social, e na vida de cada indivíduo. A organização do trabalho tomou grande dimensão na sociedade, especialmente a partir do século XX e assinala as influências nas relações entre indivíduos e organizações, essencialmente quando se popularizam novas tecnologias disciplinares. Estas organizações enquanto estruturas formais detém grande poder de ordenamento da vida social, pois muitas mudanças sociais passam por elas, assim como tentativas de estabilização política e social. As relações que se criam no mundo do trabalho geram necessidade de coordenação e controle e a estrutura formal racionalizada das organizações é o instrumento mais efetivo para atingir este objetivo, segundo algumas teorias organizacionais (CARVALHO E VIEIRA, 2007). Divisão do trabalho, níveis de autoridade e controle estão em relação direta com o poder nas organizações e devem ser consideradas na análise da estrutura organizacional.

Este poder do sistema fordista ultrapassou a vida na fábrica e permeou a vida social dos trabalhadores. Conforme a conclusão de Heloani (2003), aqueles que desenvolveram teorias e experiências de novos métodos de organização do trabalho humano tinham uma estratégia convergente que era reordenar a subjetividade no espaço produtivo. E ainda valorizavam um objetivo comum: a maximização do lucro pela maximização da produtividade.

De modo geral podemos entender essas estratégias de administração e de produção como um ataque à subjetividade humana no ambiente de trabalho e fora dele. À medida que a valorização do controle se tornava constante, a padronização das subjetividades dos trabalhadores se tornava um hábito capaz de fomentar as estruturas de poder e autoridade,

dentro e fora da fábrica. Em suma, a estrutura de poder que se estabelece dentro da organização é extensível para a sociedade. Os dois estudos levaram à introdução sistemática da mudança na organização do trabalho como recurso para aumentar a produtividade, buscando o maior resultado possível da conjugação entre trabalhadores e máquinas num determinado tempo.

Inicialmente, a elevação da produtividade está relacionada em primeiro lugar, ao aumento do lucro pelas empresas e em segundo, ao aumento de salário dos trabalhadores. Este aumento de salário contribui para aumentar o poder de compra da população e que por consequência, estimula a produção. Portanto, podemos entendê-lo como uma estratégia de manipulação, capaz de atenuar conflitos entre patrões e empregados. De acordo com o pensamento de Taylor, um salário maior também é tido como fator de motivação no trabalho fazendo com que os trabalhadores sejam mais submissos às normas da empresa e produzam mais. Entretanto, frente à resistência de trabalhadores ao sistema taylorista na Europa no final da década de 1920, Heloani (2003) salienta que, para além do aumento de salário em momentos de tensão, só os programas sociais pareciam eficientes para obter a cooperação dos trabalhadores.

Capital e trabalho são faces da mesma moeda. A transformação da humanidade em força de trabalho, em fator de produção, em capital humano, como instrumento do capital é um processo incessante[11] e, sobretudo, irreversível para os dias atuais. Através da disciplina, do controle rígido dos trabalhadores sob o comando de especialistas em planejar e dirigir o trabalho dos subordinados as empresas buscavam evitar o desperdício de tempo e aumentar o rendimento dos trabalhadores. E hoje, o fazem indiscriminadamente.

Tanto o Taylorismo quanto o Fordismo e o Toyotismo são modelos de produção com vistas à acumulação capitalista, centrados na racionalização de recursos, entre eles o trabalho humano. O modelo de produção fordista que evidenciou a produção em série, de forma rígida e com alta padronização perdeu espaço para o modelo toyotista. Diversas mudanças nos cenários políticos, econômicos e social levaram a novas experiências que deram forma a um novo modelo de acumulação. O período pós-fordista iniciou em meados do século XX, logo após a Segunda Guerra Mundial. No pós-fordismo o sistema Toyota desenvolvido pelo japonês Taiichi Ohno ganhou espaço nas fábricas do Japão e assinalou grandes mudanças na produção industrial, espalhando-se pelo mundo por volta da década de 1970. Após a crise do petróleo, apesar de uma época de crescimento lento da economia, as fábricas sentiram a

[11] Vale conferir mais detalhadamente em Bravermann (1981, p. 124).

necessidade de produzir de forma que obtivessem produtividade, aumentando a eficiência da produção. A meta da Toyota era se equiparar aos Estados Unidos em três anos.

O modelo japonês, além de toyotismo, também foi denominado de ohnismo, neofordismo, pós-fordismo, fujitsuísmo, sonyismo e se utilizou de vários princípios fordistas e tayloristas (HELOANI, 2003). Segundo Ohno (1997, p. 25) "a base do Sistema Toyota de produção é a absoluta eliminação do desperdício" baseando-se no *Just-in-time* e na Autonomação, também chamada de auto-ativação. O *Just-in-time* é uma metodologia de produção em que cada processo recebe o item necessário, no tempo correto e na quantidade ideal a fim de não haver estoques durante ou ao final do processo produtivo. No modelo de produção japonesa o estoque é um desperdício, diferente das concepções norte-americana e europeia. A autonomação é a automação com um toque humano, ou seja, a utilização de máquinas e tecnologias com atenta supervisão humana de forma que se evite a produção de itens defeituosos. "A autonomação também muda o significado da gestão. (...) Como resultado, um trabalhador pode atender diversas máquinas, tornando possível reduzir o número de operadores e aumentar a eficiência da produção (OHNO, 1997, p. 28)." Ohno (1997, p. 29) considerava que a chave era "dar inteligência humana à máquina e, ao mesmo tempo, adaptar o movimento simples do operador humano às máquinas autônomas." Todavia, com mais de uma função o trabalhador era concebido como um integrante da gestão da produção como um todo, pois tinha autonomia para identificar e resolver problemas e propor melhorias ao processo, levando a desespecialização que gerou "a estranha figura do operário polivalente-desqualificado (NETO, 2003, p. 106)". Outro ponto de destaque está no fato de que o toyotismo substituiu a mentalidade de produção em série que ocorria de forma padronizada e numerosa para uma nova mentalidade de produção 'enxuta' com lotes variados de diferentes produtos e de forma personalizada, atendendo conforme demanda. Surgiram no mercado maior variação de cores e modelos, por exemplo. Com esta estratégia foi possível atender novos grupos de consumidores e aumentar o consumo. Harvey (2008) destaca a grande rigidez implantada pelo fordismo nas organizações e no mercado financeiro internacional entre a década de 1960 até início dos anos de 1970. A partir desse período, com o advento do toyotismo, a produção foi reestruturada e passou a ser flexibilizada, intitulada por Harvey (2008, p. 140) de acumulação flexível, em contraposição ao modelo de acumulação fordista. Segundo este autor, o novo modelo de acumulação capitalista...

> ...se apoia na flexibilidade dos processos de trabalho, dos mercados de trabalho, dos produtos e dos padrões de consumo. Caracteriza-se pelo surgimento de setores de produção inteiramente novos, novas maneiras de fornecimento de serviços financeiros, novos mercados e sobretudo, taxas altamente intensificadas de inovação comercial, tecnológica e organizacional.

Taiichi Ohno (1997, p. 30) defendeu:

> é necessário um sistema de gestão total que desenvolva a habilidade humana até sua mais plena capacidade, a fim de melhor realçar a criatividade e a operosidade, para utilizar bem as instalações e máquinas e eliminar todo o desperdício.

Ele acreditava que esse sistema de produção representava um conceito em administração que funcionaria para qualquer tipo de negócio. E estava certo. A forma de produção flexível que prioriza a quantidade de trabalhadores certa, para determinadas tarefas, em quantidade, no tempo e local adequados pôde ser adotada nos mais diversos tipos de organizações industriais. A flexibilização proposta pelo toyotismo tomou o lugar da 'rigidificação' na produção e se estendeu para toda a fábrica em suas formas de gestão e além dela, abrangendo também os contratos de trabalho e toda estrutura de organização laboral. Potencializadas pelas inovações tecnológicas, as mudanças ocorreram rapidamente e movimentaram especialmente o setor de serviços, a cada dia mais difundido. O emprego no setor de serviços foi um grande alvo desse novo regime de acumulação, tendo em vista as instabilidades econômicas de muitos países capitalistas e aumento de desemprego. De modo geral, a partir da introdução de contratos de trabalho flexíveis, o emprego se tornou vítima das instabilidades financeiras e da nova forma de gestão da força de trabalho nas organizações. O sistema Toyota prega economia e a redução de custos pela redução da força de trabalho e defende que um operário pode operar mais de uma máquina e exercer mais de uma função, a transição do trabalhador unifuncional para o multifuncional. Para que o processo fluísse adequadamente era necessário que cada etapa da produção estivesse em sincronia com as demais e os operários passaram a compreendê-lo melhor a participar organização sistema de produção. Entretanto, Heloani (2003, p. 106) ressalta que

> Com a consolidação do pós-fordismo, os esforços para implantação da 'administração participativa' diminuem; isso porque o empresariado já não sente mais necessidade de tornar a fábrica tão atraente dentro de um contexto de achatamento de salários e desemprego. A própria competição do mercado encarrega-se de tornar o emprego 'sedutor'.

Ao longo do tempo o mercado de trabalho foi reestruturado frente ao aumento da competitividade, do grande excedente de mão de obra e enfraquecimento do poder sindical. Vale ressaltar que o aumento dos contratos de trabalho em tempo parcial, temporário ou terceirizado enfraquece o poder dos sindicatos, uma das forças de defesa dos trabalhadores. Outro grande prejuízo para a classe trabalhadora é a redução ou extinção de muitos benefícios e direitos trabalhistas que coloca em xeque o Estado de Bem Estar social. Essas e tantas outras medidas traduzem-se em estratégia empresarial de redução de custos e colocam o trabalho e o trabalhador à serviço do capital. Ao subestimar-se aos anseios do capital, o trabalho foi reestruturado para garantir a acumulação flexível. E neste sentido, Heloani (2003, p. 116)

destaca que pela acumulação flexível "é possível mudar o produto, a fim de atender demandas de mercado, sem que haja grande mudança de equipamentos, o que só se tornou possível em função da microeletrônica conectada às máquinas."

Dentre tantas mudanças significativas que surgiram a partir da adoção da acumulação flexível, podemos destacar o papel assumido pelo trabalhador na empresa o qual passou a ter uma representação maior no processo de produção em geral. Anteriormente, no modelo fordista, os trabalhadores estavam despojados de qualquer iniciativa, transformando-se em meros executores alienados (MOTTA, 1986). Havia a nítida separação entre o trabalho intelectual e o trabalho manual. No taylorismo e no fordismo a divisão hierárquica era rígida e a experiência dos empregados do 'chão de fábrica'[12] não era considerada um valor no processo produtivo. Mas foi neste período que surgiram as primeiras ideias de gerência que foram desenvolvidas e aprimoradas no toyotismo. O olhar das grandes indústrias sobre o desempenho dos operários e sobre a organização de seu trabalho sofreu alterações ao longo de um modelo para o outro. Com a reestruturação produtiva imposta pelo modelo toyotista a gerência se intensificou, porém de forma mais racional visando reduzir os desperdícios, produzir em quantidades adequadas e com maior qualidade. E o controle é, de fato, o conceito fundamental de todos os sistemas gerenciais (BRAVERMAN, 1981, p. 68).

Como a sociedade se tornou complexa, foi – e é – necessário criar modelos de coordenação e controle por parte das organizações para enfrentar as novas relações do mundo do trabalho. E as organizações formalmente organizadas se constituíram no principal recurso para atingir esse objetivo (CARVALHO E VIEIRA, 2007).

Considerando a gerência como um tipo específico de trabalho Drucker (2001) afirma que este período histórico assinala a chegada da Revolução Gerencial onde o conhecimento é o fator mais importante no processo produtivo e necessário para a obtenção de lucro. De fato, a chegada do toyotismo representou o início da junção efetiva entre trabalho intelectual e manual em todo o mundo capitalista.

De modo geral, a visão das escalas hierárquicas superiores sobre o processo de produção mudou e gradativamente desmistificou o pensamento de que somente o chefe era responsável pelo trabalho intelectual. O envolvimento de mais operários contribuindo com seus conhecimentos e experiências pessoais no próprio trabalho passou a ser visto de modo bastante positivo para ambas as partes. Como resultado deste processo, as empresas de

[12] O termo chão de fábrica surgiu no final do século XVIII, com a Revolução Industrial para caracterizar os operários que trabalhavam nas linhas de produção das fábricas. Eles representam a base mais larga da pirâmide na hierarquia empresarial. Este termo ainda é muito utilizado nos dias atuais.

modelo toyotista passaram a reduzir a quantidade de trabalhadores e a buscarem os mais qualificados, com mais conhecimentos para que pudessem contribuir mais, gerando novos conhecimentos. Todavia, esse processo não deve ser visto somente pelo seu lado positivo.

Heloani (2003) chama a atenção para um tempo de reordenamento da subjetividade do trabalho em que as atividades cognitivas dos trabalhadores são exploradas ao máximo sob o discurso da qualificação, participação, 'potencial de criação', 'iniciativa própria', 'multifuncionalidade[13]'. A esse respeito, o autor conclui ainda que para garantir a qualidade total que o toyotismo almeja é importante possuir um objetivo ideológico explícito: "comprometer os 'colaboradores'[14] com as metas das organizações e gerar um sentimento de 'empatia recíproca' entre gerência e os trabalhadores (HELOANI, 2003, p. 131)."

De acordo com Carvalho e Vieira (2007), as organizações são estruturas de dominação. As mudanças no ordenamento do trabalho implantadas com a adoção do modelo flexível são estratégias de risco, que geram contradições nas pessoas. Segundo as autoras, essas "contradições referem-se, por um lado, às oportunidades oferecidas, que representam um benefício, e, por outro, às restrições que aprisionam o indivíduo (CARVALHO E VIEIRIA, 2007 p. 14)". As organizações tem um sistema organizado de regras e restrições que desagradam o trabalhador, porém há uma intensa tentativa de se reverter essa percepção com oferta de benefícios e vantagens que alteram a lógica da contradição entre patrão e empregado, indivíduos e organização. Carvalho e Vieira (2007) são incisivas ao afirmar que as organizações possuem estratégias de mediação que tentam prever e gerenciar possíveis conflitos, integrando, dessa forma, o trabalhador à organização e seus objetivos, transformando-o de ser humano (sujeito da ação) em indivíduo (que se comporta).

Os incontáveis benefícios e vantagens comumente ofertados aos trabalhadores são recursos positivos em confronto direto com a negatividade do regime de trabalho imposto pelas organizações capitalistas. Carvalho e Vieira (2007) consideram que há por parte das organizações uma forma de controle que pode ser entendida como dominação, traduzindo-se em dominação ideológica e psicológica.

De modo geral, a gestão das grandes empresas passou a ocorrer de forma "participativa". Essa participação irrestrita é conseguida porque as empresas privadas impregnam novas crenças e valores nos indivíduos fazendo com que os trabalhadores se reconheçam nela e se dediquem 'de corpo e alma' à organização. Antunes (2009) chama a atenção para uma participação manipuladora que preserva as condições do trabalho alienado e

[13] Destaques do autor.
[14] Destaques do autor. A palavra 'colaboradores' possui um sentido especial, que trataremos mais adiante.

estranhado. Sutilmente, a lógica da relação mercantil apropria-se da relação de trabalho quantificando e valora o trabalho humano como mercadoria, facilmente manipulável. Ideologicamente trabalho e organização ganham uma representação importante na vida do empregado, especialmente quando ele vislumbra o salário, benefícios e/ou plano de carreira, grandes estratégias empresariais para canalizar suas energias para a produção de bens e serviços. Consequentemente, os indivíduos criam vínculos emocionais com a organização, e esta cria indivíduos à sua imagem e semelhança, que são capazes de reproduzi-la nos outros indivíduos, destacam Carvalho e Vieira (2007). Vale destacar ainda o entendimento das autoras de que "a empresa é um aparelho ideológico no qual a administração se estabelece como representante do capital" (p. 103). Neste contexto, os sindicatos existem para diminuir a incidência das restrições e garantir maiores vantagens para os empregados a fim de diminuir o sofrimento com o próprio trabalho.

As inovações tecnológicas – robótica, automação, microeletrônica – surgidas especialmente a partir de 1980, atingindo também o Brasil, invadiram o universo do trabalho e as relações de produção do capital. Com tantos aparatos produtivos inovadores passou a ser necessária uma nova gestão da força de trabalho com agregação de novas estratégias que compõem o modelo japonês, cada vez mais adotado pelo mundo. Dentre as estratégias de gestão mais comuns desse modelo, destacam-se o *just in time*, que torna o setor de produção o centro da empresa e faz com que todos os processos da cadeia logística ocorram no tempo certo até a entrega ao cliente. Somando-se ao *just in time* está a preocupação com a qualidade, neste cenário representada pela adoção dos Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)[15] que favorecem a participação dos trabalhadores em todo o processo de produção[16] e busca maior competitividade no mercado pela elevação dos índices de qualidade e confiabilidade.

Após a proliferação do regime toyotista pelo mundo a qualidade se tornou requisito básico em praticamente todos os setores da vida social. Ela é almejada por organizações e seres humanos, mas alcançada com estudos e a busca constante por conhecimento técnico-científico. Para Braverman (1981, p. 138), "a ciência é a última – e depois do trabalho a mais importante – propriedade social a converter-se num auxiliar do capital". O maior resultado das empresas é obter lucro com a venda de suas mercadorias produzidas por trabalhadores

[15] O controle de Qualidade (CQ) e o Controle de Qualidade Total (CQT) são técnicas gerenciais criadas nos Estados Unidos e incorporados no modelo toyotista japonês.

[16] Quanto à participação dos trabalhadores, a Gestão da Qualidade Total - *Total Quality Management – TQM* – é uma estratégia de gestão baseada no controle de qualidade da produção que atribui a todos os trabalhadores a responsabilidade pela excelência dos produtos e/ou serviços, desonerando os diretores e gerentes. Este é o chamado empoderamento dos funcionários, mais conhecido como *empowerment*, que lhes permite serem mais proativos e resolutivos, favorecendo a competitividade da organização. A TQM visa diminuir o tempo de resposta ao consumidor, encurtando os canais para solicitação de pedidos e resolução de conflitos.

qualificados que vendem a elas sua força e seus conhecimentos. Quanto mais eficiente é o processo de produção de uma empresa, certamente, maior será a venda e o consumo de suas mercadorias pelos indivíduos. O consumo mobiliza a produção e ela mobiliza a sociedade para o trabalho e o trabalho para o consumo, tornando-se um ciclo infindável. Deste modo, o conhecimento em tempos de flexibilidade é um recurso tão importante para as organizações, quanto para os trabalhadores e, quanto mais bem aplicado for, mais efetivamente contribuirá para a produção de resultados que garantam a permanência mais longa no mercado de tempos líquidos[17].

As empresas são o principal 'instrumento' para materialização do regime de acumulação capitalista. Podemos dizer que 'acumulação capitalista' chega a ser redundante, tendo em vista que o princípio do capitalismo é mesmo o lucro, a acumulação, a vantagem financeira. Entretanto, essa forma de acumular se tornou flexível, levando à era da acumulação flexível. Nos tempos atuais, tudo vem se tornando flexível, maleável. Com a mudança de paradigmas das organizações empresariais, fomentada pela adoção do toyotismo, o termo "flexibilidade" passou a fazer parte do quotidiano social em todo o mundo capitalista, principalmente em países em desenvolvimento como o Brasil. O que passa a vigorar é a mentalidade de reflexões para curto prazo que vem substituir pensamentos e ações de longo prazo. É a partir desse processo que surge a flexibilização do trabalho, com contratos de curto prazo, tornando-o mais efêmero.

No tempo da flexibilidade o processo produtivo flexível serve para atender às exigências mais individualizadas de mercado, no melhor tempo e com melhor qualidade (ANTUNES, 2006, p. 34). Com este propósito, surgem contratos de trabalho flexíveis, com carga horária flexível e direitos flexíveis. A partir daí, decorrem a intensificação do processo produtivo em que o trabalhador passa a ser polivalente, frente à superespecialização flexível. O novo trabalhador deve, além do saber fazer, ser capaz de pensar, ter iniciativa e decidir. No novo modelo de produção as empresas buscam oferecer maior diversidade de produtos, com maior qualidade e por isso precisam de trabalhadores mais qualificados, mas não, necessariamente, de mais trabalhadores. Deste modo, tornam-se comuns as terceirizações, horários de trabalho flexíveis, em turnos variados, seja na indústria, no comércio, ou no setor de serviços[18]. Em consequência, o surgimento das terceirizações de trabalhadores com contratos temporários levam à redução de direitos trabalhistas e reduz o direito a benefícios de

[17] Bauman (2001) define o período da sociedade pós-industrial como modernidade líquida, destacando a efemeridade das relações sociais.

[18] Vale salientar que no setor de serviços a flexibilidade das relações e processos de trabalho é ainda mais comum e perceptível que nos outros setores da economia.

proteção social oferecidos pelo Estado. Neste contexto, o trabalhador, muitas vezes, busca mais de um emprego, ocupando seu tempo flexibilizado para aumentar a margem de ganhos para si. Entretanto, o trabalhar torna-se muito mais intenso e penoso para o trabalhador, trazendo uma série de consequências negativas para o indivíduo e para o processo produtivo em si. O trabalho vai sendo intensificado pela redução da jornada de trabalho, a qual deve suportar uma demanda produtiva igual ou maior. Sob este panorama a intensidade do trabalho é definida por Dal Rosso (2008, p. 42) como sendo

> A condição pela qual requer-se mais esforço físico, intelectual, ou emocional de quem trabalha com o objetivo de produzir mais resultados, consideradas constantes a jornada, a força de trabalho empregada e as condições técnicas.

Ao contrário do que se é comum pensar, avanços da tecnologia contribuem significativamente para a intensificação do trabalho, pois com suas facilidades somadas à maior qualificação do operariado, a produtividade aumenta. Todavia, esse aumento de produtividade não desonera o trabalhador permitindo-lhe mais tempo livre, mas lhe faz aumentar a quantidade de tarefas dentro do mesmo tempo de trabalho. A esse respeito Ohno (1997, p. 65) afirmou:

> O computador é uma grande invenção. (...) Enquanto pretendemos que os seres humanos os controlem, os computadores se tornam tão rápidos que agora parece que as pessoas são controladas pela máquina. (...) Mas rejeitamos a desumanização causada pelos computadores.

Além disso, tomadas como um mal necessário, as tecnologias contribuem para o controle do processo de trabalho e do trabalhador visando diminuir as porosidades as quais são entendidas como sendo o tempo em que o empregado não produziu. Neste sentido Dal Rosso (2008, p. 68) entende que "o trabalho contemporâneo é herdeiro de uma jornada mais reduzida em número de horas trabalhadas, mas também de um grau de intensidade muito maior do trabalho do que em épocas anteriores." A qualificação para a multifuncionalidade acentuada do toyotismo também é um mecanismo de intensificação das condições de exploração da força de trabalho sob o discurso da polivalência em uma estrutura mais horizontalizada e com redução do tempo de trabalho (ANTUNES, 2009).

Enfim, esses controles que subjugam a individualidade e subjetividades humanas são, muitas vezes, ignorados por aqueles que vendem sua capacidade de trabalho, pois fica a regra implícita e anônima de que é necessário produzir sempre! Todavia, quem não consegue vender sua força de trabalho é considerado inútil para o mercado de trabalho no curto prazo, sendo posto à margem social, preenchendo apenas algum espaço no fim da fila do 'exército de reserva'. Destarte, as reflexões sobre a centralidade do trabalho tomam espaço na vida das pessoas e, também nos estudos acadêmicos, pois a sociedade nunca foi tanto sociedade do

trabalho como nesta época em que o trabalho se faz efêmero[19]. Entretanto, sob a gama de opções do indivíduo no mercado de trabalho e sua luta diária para manter-se empregável, vale destacar o entendimento de Padilha (2000, p.16) sobre e a emancipação humana frente aos sistemas de acumulação:

> ...por emancipação entendo o processo de libertação dos homens em relação ao seu estado de sujeição ao sistema e aos imperativos econômicos oriundos do modo de produção. Uma sociedade cujos membros são emancipados é uma sociedade que possibilita o livre desenvolvimento dos mesmos sem que eles tenham que sacrificar suas próprias vidas em função de interesses que não são diretamente as necessidades humanas, coletivas e sociais.

O trabalho humano já não é mais encarado como nos primórdios da civilização em que era desvinculado de produção excedente com fins de acumulação. O trabalho passou a ser constituinte da ambição humana baseada no produtivismo e consumo exacerbado. O trabalho humano produtivo foi vendido, expropriado e se tornou objeto de submissão que destitui a liberdade humana. Apesar disto, a competição por uma vaga de trabalho remunerado em uma empresa se tornou necessária frente à grande possibilidade de desocupação e, sua conquista, um motivo de satisfação pessoal e *status* social.

De acordo com Sennet (1999), ao longo dos anos, frente ao contexto de mercado, os próprios trabalhadores mudaram a percepção que têm de si. A ideia de classe de trabalhadores não motiva mais o trabalhador, que hoje tem necessidade de se destacar na massa e ser respeitado por si mesmo. Essa necessidade é o reflexo da identidade de cada sujeito, de cada indivíduo. Hall (2005) defende que a identidade de cada pessoa é formada ao longo do tempo através de processos subconscientes. Ela é formada pelo nosso exterior, pela forma como nós imaginamos ser vistos pelos outros. A imagem de um profissional deve ser apresentada de forma mais positiva possível, portanto termos como qualificação, competência e determinação podem ser traduzidos em novas terminologias como líder, *coaching* e *mentoring*, novas modalidades de capacitação humana para o mercado de trabalho e para a vida na sociedade pós-industrial seja qual for o cargo ou o nível de formação escolar do sujeito. “De modo geral, a nova gestão empresarial está povoada de seres excepcionais: competentes para numerosas tarefas, aperfeiçoando-se continuamente, adaptáveis, capazes de autogerir-se e trabalhar com pessoas muito diferentes (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p.105) .”

Mesmo neste cenário a competição por um posto de trabalho é grande e arraigada pela competitividade constante entre as empresas, o que acaba por se estender aos

[19] O verdadeiro sentido do trabalho e sua centralidade na vida de trabalhadores das sociedades moderna e contemporânea são discutidos por diversos autores, dentre os quais podemos citar Ricardo Antunes (1999), André Gorz (1982), Claus Offe (1994) e Richard Sennet (1999).

trabalhadores. Surge aí outro problema que se tornou ainda mais comum em dias recentes: a empregabilidade. E a frase “seria melhor ter ‘qualquer’ trabalho do que nenhum” tornou-se a profissão de fé exigida por todos (GRUPO KRISIS, 2003, p. 16). Entretanto, atualmente é comum muitas pessoas entrarem e saírem de empregos em busca de melhor remuneração e melhores condições de trabalho, além de buscarem por qualidade de vida.

A concepção de “Emprego” como conhecemos foi criada no período da Revolução Industrial, e não vem mais atendendo integralmente às necessidades da sociedade capitalista. De fato, o emprego não é a única forma de se trabalhar, mas isso não deve ser motivo para se desprezar direitos e conquistas históricas dos trabalhadores. Neste sentido, destacamos o entendimento de Mota (2007, p. 87) que afirma que mesmo o emprego sendo uma forma ultrapassada de trabalhar, frente à grande tendência de cada um tornar-se um prestador de serviços de forma livre e autônoma não se justificam as manobras empresariais que “com relação à flexibilização dos contratos de trabalho burlam os direitos dos trabalhadores e utilizam-se dessa força de trabalho de forma desrespeitosa e vil, descartando-a quando lhe convier, impunemente.”

Há inúmeros debates controversos baseados no pensamento dos que acreditam que o trabalho é uma necessidade eterna, imposta ao homem pela natureza, contra o entendimento dos que acreditam vivermos no ápice da sociedade do trabalho. Nesse sentido, Antunes (1999), a partir de uma compreensão marxista, apresenta uma classe que vive do trabalho, bastante ampla e formada por indivíduos que estão inseridos em diversos ambientes, além de industriais, como serviços públicos, dentre outros e que não criam diretamente valor. Compreender mais amplamente essa classe permite conhecer as importantes mutações no âmbito do trabalho. Com as transformações do mundo capitalista a diversidade, heterogeneidade e complexidade da classe trabalhadora se ampliam. Novas compreensões sociais do trabalho elucidam sua centralidade na sociedade e o que o torna importante como criador de valor para as sociedades adeptas ao sistema capitalista.

Nesta época as atividades incorporam muito mais tecnologias automatizadas, robotizadas, de comunicação e de informática. Deste modo exige-se dos trabalhadores muito mais de sua inteligência, das emoções, e conhecimentos diversos. Drucker (2001, p. 20), afirma que “daqui em diante, o que importa é a produtividade dos trabalhadores não-manuais. E isso requer a aplicação do conhecimento ao conhecimento”. Dal Rosso (2008, p. 30) acredita que “talvez o método toyotista seja o que mais recorra à inteligência do trabalhador, pois exige-lhe mais de sua capacidade para lhe dar com atividades abstratas de forma prática, envolvendo criatividade, emoções e afetividade.” Em atividades de trabalho imaterial, de

serviços de transporte, lazer, educação, saúde, cultura, atividades financeiras, etc., há cada vez mais cobranças por mais resultados e envolvimento do trabalhador. Em contrapartida, como consequência das mudanças do mundo do trabalho, contratos de trabalhos precários, vínculos frágeis, horas extras, informalidade, muito trabalho e poucas garantias sociais são problemas mais comuns especialmente nas cidades de países capitalistas.

A partir dessas mudanças nas relações trabalhistas, onde o próprio trabalhador é o principal responsável por sua manutenção no mercado de trabalho, alguns autores preveem o fim do emprego seguro e outros, o fim do emprego[20]. As instabilidades econômicas refletem diretamente nas relações de trabalho nos diversos setores, traduzindo-se em vínculos frágeis entre empregador e empregado. Porém, não é possível afirmar com certeza que vivemos a época do fim do trabalho. O que ocorre é que o emprego formal como conhecíamos antes vem sofrendo em todo o mundo grandes mutações que dão uma nova roupagem ao trabalho. Para Antunes (2009, p. 230), o fim do trabalho geraria a própria destruição da economia de mercado, uma vez que "robôs não poderiam participar do mercado como consumidores." O trabalho assalariado está diretamente vinculado ao trabalho fetichizado, estranhado, alienado porque são partes integrais do sistema capitalista.

As mudanças que ocorreram no mundo, – em menos de meio século – essencialmente após o regime de acumulação toyotista, permeiam, além das relações mercadológicas, as relações sociais em todos os seus aspectos. O trabalho e o trabalhar sofrem constantes mudanças devido a esses reflexos e assumem hoje novos significados.

Entre a administração científica do trabalho e a administração participativa do trabalho passaram aproximadamente cem anos e a forma toyotista de se pensar o trabalho ainda é claramente percebida nas organizações. O taylorismo e fordismo também mantêm vestígios de suas formas de administrar o trabalho humano, podendo ser vivenciados ainda hoje. Todas as movimentações no campo da gestão empresarial – que atualmente engloba toda gestão de organizações – contribuíram para promover a iniciativa ao ganho de capital e o principal "objetivo continua sendo, claro, obter a colaboração dos assalariados para a realização do lucro capitalista (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 239)." Como resultado destes esforços organizacionais racionalmente estruturados para modelar o trabalho humano é possível concluir que as formas de produção se baseiam em formas de exercício de poder e dominação, sofisticadas ao longo do tempo. Seja qual for a regra metodológica para produção, há sempre técnicas de sedução do capital para evitar a rejeição de normas e a fuga

[20] Goz (1982), Offe (1994) e Antunes (2009) discutem a centralidade do trabalho ao longo da história e Rifkin (2004) discute fim dos empregos apontando as principais ameaças contemporâneas para esta questão.

do trabalho porque os empregados são ‘instrumentos’ capazes de favorecer a competitividade e o lucro.

Foram aprimoradas ao longo do período capitalista técnicas de gestão do inconsciente que auxiliassem na gestão das subjetividades individuais e grupais. Deste modo, com a popularização das tecnologias de informação e comunicação a reflexividade no trabalho se tornou mais presente e necessária, o que realoca sua centralidade na vida dos trabalhadores. Ele não oferece mais segurança, identidade e oportunidades de realização de projetos de vida como antes. Ele adquiriu significado estético. Numa vida guiada pelo preceito da flexibilidade, as estratégias e planos de vida só podem ser de curto prazo (BAUMAN, 2001, p. 158).

As incertezas da vida de trabalho remunerado sempre acompanharam a humanidade nas suas atividades laborais. Entretanto, Bauman (2001, p. 170) afirma que atualmente ela está saturada de incertezas e que “a incerteza do presente é uma poderosa força individualizadora”, que divide em vez de unir e a ideia de interesse comum perde valor.

O que ocorre no cenário geral deste mundo predominantemente capitalista, é que o capital rompeu sua dependência em relação ao trabalho. Hoje, ele não é preso a territórios e é dotado de alto grau de mobilidade espacial. O capital dos dias atuais está livre do maquinário pesado e “viaja livre somente com a bagagem de mão, notebook e celular (BAUMAN, 2001)”. O autor afirma ainda que o capital busca estar livre de laços complicados, compromissos embaraçosos e dependências limitadoras. Essa habilidade de movimentação territorial se constitui numa estratégia de estratificação social e de hierarquia de dominação.

Para o trabalhador, o estágio atual da relação capital-trabalho deixa claro que a flexibilidade é uma reação do mercado de trabalho que significa que a segurança de longo prazo raramente estará associada ao trabalho que se realiza. Os ‘donos’ do capital são outros atores deste contexto, os quais detém o poder e possuem o conhecimento das leis do mercado. A relação entre capital, trabalho e trabalhador pode ser chamada de relacionamento aberto, onde um não tem o rígido compromisso de permanecer com o outro.

### 1.1. Apontamentos sobre as mudanças do mercado de trabalho brasileiro a partir do século XX

Algumas mudanças que envolvem o mundo do trabalho brasileiro são peculiares e não acompanham a mesma dinâmica mundial, embora perceba seus reflexos. O processo de ocidentalização do toyotismo mescla novas práticas de administração da força de trabalho

existentes nos países com as práticas japonesas, o que gera novas estratégias particularizadas e diferenciadas de acordo com cada realidade.

Em primeiro lugar, vale observar que o contexto brasileiro é marcado por um padrão retardatário e insuficiente de desenvolvimento capitalista, com uma estrutura produtiva heterogênea, de condições e relações de trabalho historicamente precárias para a maior parte da população assalariada (CARDOSO JR, 2011).

Segundo Pochmann (2011) há três principais características que marcaram a evolução das relações de trabalho no Brasil. A primeira delas gira em torno da manutenção secular do trabalho forçado e precário que vigorou no país durante anos. Longas jornadas de trabalho somadas, baixa expectativa de vida impediram um desenvolvimento adequado da massa de trabalhadores, postos à margem na composição da divisão social entre elite e massa miserável da população. A sociedade predominantemente agrária durou 430 anos (1500-1930), e a urbano industrial em torno de 50 anos (1930-1980). A ascensão do período urbano-industrial iniciou a partir de 1930 levando a décadas de êxodo de trabalhadores do campo para as cidades em busca de melhores oportunidades e condições de vida. Outra característica destacada pelo autor é que as relações de trabalho no Brasil, historicamente, foram marcadas pela predominância de regimes pouco democráticos e autoritários, privilegiando elites em detrimento de avanços sociais e trabalhistas. A ausência de valorização do trabalho traduzida pela demora nas regulamentações necessárias, como da implantação da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, que voltou-se somente aos trabalhadores assalariados urbanos, sendo que o país foi majoritariamente dependente da agropecuária até 1960.

Atualmente, a CLT abarca somente a relação entre empregador e empregado convencionais, excluindo as outras formas de trabalhadores ou de se trabalhar. A falta de regulamentação põe à margem muitos trabalhadores, cerceando-lhes direitos e garantias sociais.

O terceiro apontamento acerca das especificidades das relações de trabalho no Brasil é que as migrações do campo para a cidade, sem planejamento governamental, levaram ao inchamento de cidades, com favelização de moradias e excedente de mão-de-obra desempregada ou subocupada. Ampliaram-se as desigualdades sociais. Entretanto, o excesso de mão-de-obra de baixo custo fomentou o processo de industrialização num período em que a baixa escolarização não era considerada impedimento para obtenção de emprego. Além disso, o processo de migração do campo para as cidades em busca de trabalho seguro favoreceu relações trabalhistas precárias. Esse panorama favoreceu o poder dominante das empresas nas relações de trabalho e favoreceu o surgimento de organizações sindicais

desfavoráveis à ação política dos trabalhadores. Apesar do perfil educacional pouco favorável, a qualificação para o trabalho no Brasil por muitos anos esteve ausente e não contribuiu para o sistema nacional de relações de trabalho (DEDECCA, 1998).

A mobilidade social ascendente no Brasil tem grandes vínculos com o trabalho formalmente assalariado. Esse assalariamento permite manter o equilíbrio e a estrutura social mais homogeneizada, organizando os fluxos do mercado de trabalho. Embora no caso brasileiro esse processo não tenha se efetivado integralmente, serviu de modelo para adoção dos modos de produção e de relação de trabalho, de industrialização e urbanização adotados pelo Brasil.

Cardoso Jr. (2011), aponta três grandes problemáticas econômicas no mercado de trabalho brasileiro nas décadas de 1980 e 1990:

1) A instabilidade macroeconômica do período com câmbios e juros oscilantes, impediu a previsões econômicas seguras e prejudicou a tomada de decisões das empresas, entre elas a projeção de contratação de trabalhadores.
2) A alternância em curtos espaços de tempo de períodos de crescimento econômico e recessão, sem perspectivas de um crescimento sustentado. O autor usa a expressão *stop and go* para essa dinâmica econômica.
3) A oferta excedente de mão-de-obra em paralelo ao colapso do padrão histórico de desenvolvimento resultou numa reversão da tendência de reestruturação do mercado de trabalho nacional. Essa dificuldade foi mais um agravante para o capitalismo tardio e periférico do Brasil, exacerbando a assimetria estrutural entre capital e trabalho.

Outro grande entrave se concentra no fato de que o Brasil há algumas décadas, se tornou alvo de países desenvolvidos que buscam redução de custos através da contratação de mão-de-obra barata (MOTA, 2007).

Ianni (1991) ao tratar da questão social afirma que houve grande crescimento da economia brasileira entre as décadas de 1940 e 1980, entretanto os índices de desigualdades sociais aumentaram vertiginosamente ampliando a distância entre a sociedade moderna industrializada e uma sociedade pauperizada vivendo em nível de subsistência. Para Ianni (1991) o fundo principal desta questão é o trabalho e acredita que a história da questão social no Brasil pode ser vista "como a história das formas de trabalho."

> O planejamento governamental e o engajamento do poder público nas atividades produtivas permitem dinamizar a reprodução ampliada do capital. (...) Desde que o poder público foi levado a atuar de modo combinado com o capital privado nacional e estrangeiro, a transformação do sistema econômico foi substancial (IANNI, 1991, p. 9).

Entretanto, a ideia de modernização influenciada pelas novas concepções gerenciamento levaram os trabalhadores tanto da cidade quanto do campo a serem ainda mais explorados pelo capital nacional e internacional, contribuindo para a garantia de interesses de setores dominantes da sociedade brasileira. Assim, produziu-se um paradoxo entre prosperidade econômica e desigualdade social baseada na exploração da classe proletária.

No Brasil, o processo de industrialização no segundo pós-guerra levou à transição do taylorismo primitivo para o fordismo periférico[21] dotado de indústrias com baixa produtividade, exportadoras de bens de consumo não duráveis e com produções de fabricação e engenharias menos qualificadas. Além disso, a crescente concentração de renda levou à redução da capacidade de consumo dos trabalhadores. Somente mais tarde é que mudanças nas políticas de substituição de importações trazendo bens de capital e exportações de bens de consumo duráveis sustentou o fordismo periférico no Brasil (BRAGA, 2012).

Na década de 1980 o Brasil sentiu as primeiras mudanças da nova rotinização do trabalho (ALVES, 2000) diante de algumas novas "mutações organizacionais e tecnológicas no interior do processo produtivo e de serviços (ANTUNES, 2009, p.232)." Todavia, esse novo panorama constituiu-se num novo momento de luta operária "nitidamente favorável ao novo sindicalismo (ANTUNES, 2009, p.235)" em contraposição a nova ofensiva do capital (ALVES, 2000). Entretanto, Braga (2012, p. 58) defende a tese de manipulação do precariado[22] alegando que esses trabalhadores eram destituídos de consciência de classe e formavam "uma massa incapaz de se auto organizar e inclinada a consentir passivamente com a super exploração imposta pelo modelo fordista periférico". A ausência de tradições operárias organizativas e os altos salários e outras oportunidades de progressão funcional oferecidos pelas grandes indústrias acentuava a situação de passividade entre os trabalhadores e, dessa forma, a militância sindical, segundo o autor, contribuía com a grande indústria fordista e se somava "as reminescências de um paternalismo tardio no âmbito das relações de trabalho."

A tentativa de se modernizar a exploração da força de trabalho com a utilização de ideologias do modo de regulamentação[23] japonês foi caracterizada por Alves (2000) como

[21] Conferir em LIPIETZ, A. New tendenciesin the international division of labour: regimes of accumulation and modes of regulation. In: A. Scott e M. **Stoper. Production, work, territory;** the geographical anatomy of industrial capitalism. Londres, 1986

[22] Segundo Braga (2012) é o proletariado precarizado, pessoas sem muitas perspectivas econômicas ou de ascensão social.

[23] Harvey se utiliza da linguagem da escola de pensamento chamada 'Escola da regulamentação' a qual define modo de regulamentação como sendo um conjunto de regras sociais que garantam a uniformidade de comportamentos e de consciências para o sucesso do processo de acumulação vigente.

toyotismo restrito devido a sua não efetivação plena e diversas manifestações de insatisfação dos trabalhadores diante da intensificação de seu trabalho.

As mudanças embaladas pelo capitalismo começaram a se tornar mais acentuadas e significativas frente ao processo de reestruturação produtiva que emergia no país. As novas relações de trabalho passaram a se desenvolver de forma menos autocrática e mais participativa, com negociações coletivas e programas de qualidade que buscavam manter os funcionários mais motivados. Contudo, entre 1980 e 1990 movimentos políticos entre elites conservadoras e representantes dos trabalhadores não alcançaram mudanças modernizantes nas relações trabalhistas.

Boltanski e Chiapello (2009) ao tratarem do novo espírito do capitalismo afirmam que a partir da década de 1990 emergiu uma nova configuração ideológica disseminada pelo discurso empresarial. A década de 1990 no Brasil foi um período de resstruturação produtiva capitalista e de ajuste neoliberal dos governos de Fernando Collor (1990-1993) e de Fernando Henrique Cardoso (FHC) (1995-1998 e 1999-2003) impulsionado pela ideologização do toyotismo (ALVES, 2000a). O cenário econômico composto pela abertura de mercado, aumento da concorrência e de competitividade entre as empresas com adoção de valores de mercadológicos contribuiu para inserção de novas formas de exploração da força de trabalho. A adoção de um conjunto de regras e a interiorização de novos processos sociais, subjetivos ou não, que induzem a novas formas de pensamento e de ação teve início na gestão de organizações no brasileiras, efetivando novas relações de trabalho. Segundo Boltanski e Chiapello (2009, p. 42) “o espírito do capitalismo é justamente o conjunto de crenças associadas à ordem capitalista que contribuem para justificar e sustentar essa ordem, legitimando os modos de ação e as disposições coerentes com ela.”

A reestruturação produtiva no Brasil na década de 1990 se intensificou com o aumento da competitividade internacional levando a constituição de um toyotismo sistêmico (ALVES, 2000), caracterizando-se pela produção com adoção de estratégias sistêmicas, mais integradas e focadas na qualidade, para além da quantidade. A abertura de mercado iniciada no governo de Fernando Collor e continuada mais tarde com o governo de FHC favoreceu esse processo.

> Na verdade, todo empreendimento capitalista é coagido pela concorrência a adotar procedimentos organizacionais oriundos da matriz ideológico-valorativa do toyotismo. Eles se articulam e se mesclam com dispositivos tayloristas-fordistas. Mesmo não participando da criação de valor, organizações de serviços e de administração pública, incorporam tais valores do neoprodutivismo toyotista (ALVES, 2000a, p. 3).

Todavia, durante o período de transição do taylorismo-fordismo para a reestruturação produtiva toyotista no Brasil Neto (2003) critica os dois sistemas de acumulação e aponta para o desenvolvimento dos processos de trabalho com inserção da microeletrônica considerando o sucesso do capital como força produtiva e seu fracasso como forma social. “Em sua face taylorista-fordista, fundamentalmente na indústria da montagem, o que se passou a ter foi uma perversa aliança entre a mediocridade do capitalismo enquanto forma social e a mediocridade em termos de forças produtivas (NETO, 2003, p. 115).”

Neto (2003) considera ainda a necessidade de uma postura crítica tanto em relação ao desemprego quanto à natureza da atividade de trabalho no mundo capitalista quando se refere ao momento histórico de superação do pós-fordismo pela implantação da microeletrônica nos processos industriais que geraram intenso desemprego. Neste sentido, ao tratar de mudanças implantadas pela reestruturação produtiva, o autor chama a critica o uso exacerbado do ser humano como instrumento de produção em massa como forma avançada de produção por não promover a desescravização em relação ao trabalho e sim, um desvio mediocrizante do capitalismo na relação capital-trabalho. A indústria automobilística brasileira é a principal acolhedora e desenvolvedora da nova forma de produção neoliberal.

A conjuntura de recessão econômica no período do governo Collor gerou cortes de investimentos, programas de demissões, redução de salários e de jornadas de trabalho em busca de racionalização de custos. Sob esse panorama de competitividade e desemprego estrutural foi possível às empresas efetivarem a reestruturação produtiva. As técnicas de captura da subjetividade operária se tornaram mais comuns nas organizações a partir da implantação dos diversos programas de qualidade e de controle. Além dessas estratégias a terceirização começou a ganhar espaço nos processos produtivos.

Com a mundialização do capital as políticas públicas para a indústria brasileira tiveram como princípio essencial a abertura econômica ao comércio internacional, com pouca proteção para a indústria nacional além de financiamentos para as empresas tanto nacionais, quanto aquelas vindas do exterior. Outras transformações neoliberais significativas no Brasil são as Reformas de Estado e as privatizações promovidas no governo de FHC.

Nesse período a terceirização se expandiu entre as organizações devido à promulgação da Lei[24] do Contrato Temporário de Trabalho em 1998. A terceirização surgiu como uma estratégia das corporações. Temida pelos sindicatos ela promove a descentralização das atividades e a fragmentação das categorias de trabalhadores tornando-se

[24] Lei 9.601 de 21 de janeiro de 1998 dispões sobre contrato de trabalho por prazo determinado.

um entrave à consciência de classe. A referida lei consolidou a precarização do trabalho no Brasil devido à perda de direitos e de estabilidade no emprego. A formação de redes empresariais pela subcontratação de força de trabalho, tanto menos qualificada quanto a mais qualificada tornou a terceirização comum em organizações públicas e privadas.

Outro ponto relevante é a intensificação do processo de captura da subjetividade dos trabalhadores mediante um envolvimento estimulado com adoção de estratégias organizacionais que oferecem ao trabalhador participação nos lucros e nos resultados e bônus por produtividade, visando ao aumento de produtividade.

Boltanski e Chiapello (2009, p. 45) consideram que

> seria pouco realista não incluir no espírito do capitalismo seus três pilares justificativos fundamentais: progresso material, eficácia e eficiência na satisfação das necessidades, modo de organização social favorável ao exercício das liberdades econômicas e compatíveis com regimes políticos liberais.

Neste sentido, o discurso da gestão empresarial incorporado nas práticas quotidianas é reproduzido e tomado como referências nas diversas relações sociais, sobretudo de trabalho. Por isso, a dominação subjetiva e velada de ideias e ideais, dentro e fora das organizações, moldam a ação dos sujeitos em prol da acumulação de capitais.

No histórico do desenvolvimento econômico brasileiro não se observa associação das políticas de emprego e renda atreladas à qualificação profissional, permitindo então que a qualificação estivesse ausente do sistema nacional de relações de trabalho, emprego e renda. Mesmo o perfil educacional da população sendo desfavorável para a estabilidade das relações de trabalho, as políticas e programas de qualificação e formação profissional centraram-se basicamente em atender a demanda do mercado por mão-de-obra. Para atendimento de segmentos específicos de trabalhadores foram criadas as escolas técnicas federais e estaduais e o Sistema ‘S’ (DEDECCA, 1998, p. 279).

Nascido por aspirações de industriários visando formar trabalhadores para suprir as carências de mão-de-obra da indústria incipiente sem prejuízos para o crescimento econômico durante a guerra, o Serviço Nacional de Aprendizagem dos Industriários (SENAI) tinha a missão de organizar e administrar, em todo o país, escolas de aprendizagem para capacitação de operários; ministrar ensino continuado de aprendizagem, aperfeiçoamento e especialização de mão-de-obra. Logo mais, em 1946, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial (SENAC) também surgiu com a mesma finalidade, mas capacitando trabalhadores para desempenharem atividades laborais no comércio.

A partir da reorganização produtiva, nos anos de 1990 sob a égide da competição internacional dos mercados, as políticas de qualificação de mão-de-obra movimentaram

grande parcela da população em idade economicamente ativa, especialmente jovens. A qualificação de trabalhadores se tornou necessária e vista como solução para os problemas de desemprego e de competitividade do país. A crença na qualificação profissional como recurso de competividade internacional fez governos como os de FHC e Lula implementarem programas de ensino profissionalizante de nível médio e técnico em todos os estados brasileiros. O objetivo maior desses programas está em atender a demanda do mercado de trabalho por mais qualificação conforme suas necessidades de produção. Nesse ínterim, proliferou, além da educação profissional, o ensino superior, mediante financiamento governamental de universidades privadas. Mais recentemente, a criação do REUNI pelo Decreto 6.096/2007 com objetivo de ampliar o acesso e a permanência da população ao ensino superior trouxe mudanças para as universidades públicas federais e para o cenário da educação superior brasileira. Após o processo de democratização do ensino nas universidades – públicas[25] e privadas - houve a 'produção' de mais profissionais e o aumento de trabalhadores com maior qualificação no mercado.

Mais conhecimento permite que eles tenham mais autonomia e possam fazer melhores escolhas profissionais no mercado de trabalho tão competitivo. "O próprio saber se torna mercadoria-chave, a ser produzida e vendida a quem pagar mais, sob condições que são elas mesmas cada vez mais organizadas em bases competitivas (HARVEY, 2008, p. 151)". Contraditoriamente, nas organizações, o que ocorre é mais uma forma de controle do trabalho pelo discurso da qualificação e da competência. Erroneamente a má qualificação do trabalhador é vista como a principal causa do desemprego, mas o que na verdade ocorre é que transfere-se para ele a responsabilidade por estar desempregado e de resolver essa situação desfavorável (DEDECCA, 1998). A reestruturação produtiva somada as frágeis condições de empregabilidade do trabalhador potencializam o desemprego no país. Mesmo com programas de qualificação do trabalhador, se não houver a ampliação de políticas públicas de emprego que estimulem o empresariado a contratar formalmente e esforços junto a eles para manter ou recuperar os níveis de emprego, recolocando a parcela economicamente ativa em empregos formais, de nada adiantam os índices crescentes de qualificação e de acesso à educação se não houver demanda de trabalho por parte das organizações empregadoras. Dedecca (1998, p. 292) faz o seguinte alerta:

[25] O número de universidades públicas e sua dispersão pelo território brasileiro ainda é insuficiente para atender toda a demanda nacional. De acordo com o senso da educação superior de 2013, 74% das matrículas neste nível de ensino estão concentradas em instituições privadas, contra 26% em instituições públicas. Deste percentual, entre 2012-2013, após evolução de 4,6% de matrículas nas instituições de ensino superior públicas as universidades federais absorvem 58% das matrículas, número ainda bastante pequeno para democratizar o acesso da população a um curso graduação.

> Que as políticas de formação e treinamento da mão-de-obra se realizam sem um desempenho do mercado de trabalho que as fortaleçam, sem um sistema público de emprego que relacione intimamente essas políticas ao mercado de trabalho e sem uma arquitetura institucional que possibilite uma mudança favorável e cumulativa da estrutura de emprego.

O Brasil ainda possui muitos entraves que o impedem de competir no mercado internacional com um modelo de desenvolvimento originário do conhecimento. A falta de percepção dos críticos acerca da magnificação do trabalho pela utilização massiva de força de trabalho não-qualificada como forma de combate ao desemprego leva a uma visão empobrecida sobre trabalho e cidadania (NETO, 2003). As novas polarizações do mundo do trabalho no novo complexo de reestruturação produtiva geram "novos excluídos sociais em virtude do desemprego estrutural e da sub proletarização tardia, com precarização de empregos e salários (ALVES, 2000, p. 270)." Por certo, a qualificação profissional constitui um dos aspectos da nova polarização do trabalho que determina diretamente a empregabilidade dos sujeitos. Como prova disso, as ocupações braçais que dependem muito pouco ou, quase nada do conhecimento provenientes de formação escolar são sempre estigmatizadas simplesmente porque podem ser feitas por qualquer pessoa (MACIEL e GRILLO, 2009).

Para Boltanski e Chiapello (2009) o trabalho na carreira pós-industrial é concebido como projeto e a cada novo projeto desenvolvido pelo trabalhador aumenta sua experiência, sua qualificação profissional e, consequentemente, sua empregabilidade. Segundo os autores (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 126) a empregabilidade é "a capacidade de que as pessoas precisam ser dotadas para que se recorra a elas nos projetos" o que constitui o capital social de cada indivíduo, "constituído pela soma de suas competências mobilizáveis."

Os indivíduos são responsáveis pela sua própria competência e formação: eles devem adquiri-las senão, sofrerão se não o fizerem. A empregabilidade é manter-se competente, competitivo no mercado para que possa um dia, ser contratado para uma missão específica estabelecendo uma relação de serviço com um contratante dessas competências (DUBAR, 2006). O termo 'empregabilidade' representa os novos requisitos e competências individuais que o trabalhador deve possuir capazes de atender às novas necessidades de produção do mercado de trabalho flexibilizado. A imagem do novo trabalhador está delineada por uma polivalência, dotada de competitividade, autonomia e independência, que corresponda à expectativa das empresas. Quanto a isso vale destacarmos a crítica de Silva (2003) que afirma que a nova cultura do trabalho está em gestação, organizada em torno da ideologia da empregabilidade. Dessa forma o autor alerta que essa

> cultura fere de morte os valores de solidariedade social tão dificilmente institucionalizados sob a fórmula 'trabalho livre, mas protegido' e torna-se o centro do processo de legitimação ideológica da fragmentação social que, nesta hipótese, se tornaria irreversível (SILVA, 2003, p. 166).

E conclui que a noção de empregabilidade remete a requisitos subjetivos e se torna "uma fonte muito importante de legitimação de novas formas de controle social, menos objetivadas, que dependem mais fortemente do *engajamento pessoal* dos trabalhadores (SILVA, 2003, p. 167)."

Outras mudanças significativas no panorama do trabalho no Brasil centram-se no aumento do emprego com carteira assinada e no aumento de salários. Segundo o IBGE (2013), a diferença de empregados com carteira assinada no setor privado entre 2003 e 2012 foi de 53,6% nas regiões pesquisadas. Importante destacar o aumento do valor do salário real no período: entre 2003 e 2005, o rendimento real dos empregados com carteira no setor privado ultrapassava o da população ocupada. A partir de 2006, esse *status* se inverteu, com o valor do rendimento da população ocupada superando o dos empregados com carteira no setor privado. Esse elevado percentual de aumento do rendimento da população ocupada total foi, fundamentalmente, impulsionado pelo crescimento do rendimento dos trabalhadores por conta própria e dos empregados sem carteira no setor privado, que nesses últimos dez anos alcançaram ganhos de 39,4% e 42,8%, respectivamente. Mas de modo geral, nos últimos dez anos houve um sutil processo de assalariamento formal no país. Por outro lado, o trabalho informal[26] torna-se uma alternativa à desocupação e ao desemprego, uma oportunidade de renda para muitos trabalhadores.

Na primeira metade do ano 2000, no contexto pós-neoliberal, foram implementadas algumas políticas que favoreceram os pequenos negócios[27]. A partir do ano de 2004 o cenário do mercado de trabalho nacional apresentou algumas melhoras significativas. Com implementação de várias modalidades de crédito para empresas e pessoas físicas, redução de juros internos, aumentos reais do salário mínimo e expansão de políticas sociais houve melhora no panorama social brasileiro. A intervenção estatal com a criação do 'Super Simples' como ajuste tributário para microempresas e empresas de pequeno porte também favoreceu o aumento de vínculos formais de trabalho. Portanto, regimes de tributação especiais podem retirar muitas empresas da ilegalidade e estimular a contratação formal de

[26] Por informalidade entendemos os vínculos ocupacionais que não são regidos pela CLT ou por Estatutário próprio. Neste caso, enquadram-se trabalhadores sem carteira assinada, trabalhadores por conta própria, trabalhadores não remunerados e pequenos empregadores.

[27] Lei Geral da Micro e pequena empresa (Lei Complementar Federal 123/2006) e do empreendedor individual (Lei Complementar Federal 128/2008), dentre outras regulações específicas.

trabalhadores, embora isso não deva ser visto como uma causa única para o aumento dos níveis de emprego.

Uma tendência mundial em vários ramos de atividades econômicas é a terceirização que se tornou popular entre as empresas brasileiras e vem se tornado cada vez mais comum. A terceirização de trabalhadores veio para ficar. Embora favoreça o aumento de ganhos, com redução de custos para o empresariado, o trabalhador terá menos garantias e vantagens trabalhistas e o risco de rotatividade aumenta, mesmo que a remuneração do empregado esteja acima da média do mercado, o que nem sempre ocorre. Mesmo diante das controvérsias que o tema apresenta o movimento a favor da terceirização ganha mais força no Brasil - especialmente após a proposta do Projeto de Lei 4.330/04[28] - e avança apesar das inúmeras manifestações de trabalhadores e centrais sindicais. Atualmente, trabalhadores terceirizados estão presentes em diversos setores da iniciativa privada e de órgãos da Administração Pública, ocupando os mais variados cargos. A maioria dos trabalhadores terceirizados ocupam vagas de serviços auxiliares que requerem pouca qualificação e, a maioria, são trabalhadores dos estratos sociais mais baixos. Como estratégia mais conveniente para os empregadores "a atual tendência dos mercados de trabalho é reduzir o número de trabalhadores 'centrais' e empregar cada vez mais uma força de trabalho que facilmente é demitida sem custos e quando as coisas ficam ruins (HARVEY, 2008, p. 144)." A invasão de contratos temporários nas organizações gera uma fragmentação do trabalho e dos trabalhadores o que torna inviável uma solidariedade orgânica na organização do trabalho.

Vale lembrar que, relações de trabalho flexíveis como as que crescem no Brasil, especialmente no setor de serviços, estimulam o trabalho por conta própria, autônomo, o que por outro lado eleva os índices de informalidade. Segundo o relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) de 2013, mais de 32% de brasileiros entre 18 e 64 anos são empreendedores envolvidos na criação ou administração de algum tipo de negócio, novo ou já estabelecido, representando 40 milhões de pessoas. Entre os pesquisados, mais de 80% consideram que abrir um negócio é uma opção desejável de carreira. Ainda, o relatório apresentou que 34,6% dos brasileiros pesquisados têm como sonho abrir seu próprio negócio, contra 18,8% que sonham em fazer carreira numa empresa.

Panoramicamente, no âmbito do mercado de trabalho a competitividade se eleva na busca por emprego e manter-se nele tornou um desafio diário para muitas pessoas. A elas é

[28] Projeto de Lei 4.330 que dispõe sobre o contrato de prestação de serviço a terceiros e as relações de trabalho dele decorrentes foi proposto no ano de 2004 e amplamente discutido no ano de 2015, com diversas manifestações contrárias de classes de trabalhadores.

exigido maior bagagem de conhecimentos os quais servem – para os que não conseguem se manter empregados na indústria ou no comércio – para que busquem o trabalho autônomo como atividade remunerada. Porém, inexperiência, falta de qualificação na área, sazonalidades do ramo fazem com que o empreendedor desista do negócio ou recorra à informalidade, fatos que também refletem a instabilidade financeira do mercado. Nestes casos, as garantias sociais – ainda – oferecidas pelo Estado e direitos conquistados por trabalhadores ficam seriamente comprometidos.

Maciel e Grillo (2009) ao analisarem a ideia que os brasileiros têm de que 'todo trabalho é digno' em confronto com a realidade demonstram que ela é totalmente equivocada. De fato, mesmo o menos qualificado, o emprego tem grande valor social. Ele "é o principal distintivo, a maior marca de sua condição de não delinquência. É uma proteção moral, uma espécie de colete à prova de maiores humilhações (...) (MACIEL e GRILLO, 2009, p. 247)." O uniforme, assim como o crachá se tornam, na expressão dos autores, uma 'carteirada moral'. Por isso, um emprego fixo é sinônimo de segurança moral, social e até física, especialmente para os mais pobres. Neste caso, o valor é atribuído ao emprego formal, fichado, assalariado.

Quotidianamente as pessoas buscam o reconhecimento de seu valor prático na sociedade do trabalho. Porém, o trabalhador brasileiro excluído ou impossibilitado de ingressar no mercado de trabalho é confrontado pela ideologia do mérito, a qual se fundamenta no esforço individual para o alcance do sucesso pessoal e justifica as exigências do mercado e a manutenção da estrutura social vigente.

Por muitos anos houve uma naturalização e uma legitimação da desigualdade no mundo do trabalho por uma sociedade que ignorou a existência de, além do subproletariado, e do lumpemproletariado marxista uma classe de trabalhadores que sequer possui qualquer qualificação para 'competir' e ingressar no mercado de trabalho formal. Portanto, além dos excluídos, que trabalham informalmente ou formalmente em ocupações precarizadas, ainda existe a ralé[29], que compõe uma maioria de trabalhadores invisíveis e que, nunca tiveram ou terão a chance de ingressar nas estatísticas de organismos oficiais de pesquisa. Isso porque "a classificação 'qualificado-desqualificado' é a única que compreende precisamente a hierarquia real do mundo do trabalho (MACIEL e GRILLO, 2009, p. 276)."

[29] Termo adotado por Jessé de Souza em 'A ralé brasileira: como é e como vivem', (2009). O autor chama atenção para uma classe social sem capital cultural, econômico, desprovida das condições sociais, morais e culturais e que considera estarem abandonadas moral e politicamente.

Quanto ao proletariado, outra grande alternativa de boa parte da população do país para driblar o desemprego, a frustação com a baixa remuneração, o incômodo da instabilidade e a falta de garantias sociais é ingressar no serviço público. Os concursos públicos são cada vez mais procurados, principalmente aqueles que oferecem altos salários. Seja uma fuga do mercado de trabalho voraz, seja a conquista de um espaço menos turbulento para desenvolver sua profissão ou mesmo, garantir uma remuneração mais justa numa relação de maior estabilidade, os serviços públicos seduzem boa parcela da população. Certamente, este grupo de trabalhadores busca seguranças como o alcance de estabilidade no trabalho, garantia de direitos sociais e maior qualidade de vida, além de *status* social que esses benefícios podem oferecer diante dos olhos dos demais trabalhadores empregados no mercado[30]. Segundo o Ministério do Planejamento[31], entre os anos de 2001 e 2013 foram autorizadas mais de 337 mil vagas de trabalho em diversos órgãos da Administração Federal. Somente nos anos entre 2008 e 2010 foram mais de 131 mil vagas. Deste modo, vale frisar que milhares de pessoas recorrem a essa alternativa de trabalho, considerando os números expressivos de inscritos nestes processos seletivos, somente na esfera Federal.

Não é possível afirmar que neste setor não haja concorrência, competição, assédio, estresse, etc., porém dependendo do cargo e da função, a insatisfação do trabalhador pode ser levemente diminuída ou neutralizada. Como fatores moderadores neste processo estão os salários acima da média, jornada de trabalho menor, vantagens, indenizações, gratificações, licenças, afastamentos do trabalho e outros benefícios[32], além da estabilidade, garantidos por lei[33].

Na sociedade de serviços praticamente tudo o que é produzido se não for serviço, contém serviço. Ele se tornou essencial na sociedade brasileira. Deste modo, o serviço público enquanto opção de ocupação torna-se, no mercado de trabalho, uma extensão das opções de venda de força de trabalho para trabalhadores e trabalhadoras.

Apesar de haver rupturas da sociologia do trabalho quanto a conceitos e concepções históricas podemos afirmar com certeza que neste tempo o trabalho possui novas feições e está em constante mutação que reflete no trabalhar e no quotidiano dos trabalhadores. O trabalhar é cada vez mais laborioso, porém necessário para a sociedade do capital. Homens e

[30] Mais adiante abordaremos as principais diferenças entre o trabalho no setor público e no setor privado.
[31] Disponível em: http://www.planejamento.gov.br/editoria.asp?p=editoria&index=63&ler=s1141, acesso em: 16/04/2015
[32] De acordo com a Lei 8.112/90 que dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais.
[33] Benefícios concedidos de acordo com cada plano de carreira para cargos públicos nas esferas governamentais. Conferir estatuto de cargos Conforme descrito na Lei de cada esfera de poder ou órgão.

mulheres são responsáveis por buscarem sua própria sobrevivência no mercado de trabalho com uma caminhada autônoma, mas sob os preceitos do capitalismo. Em geral, o trabalho mudou porque as pessoas também mudaram e vice-versa. Em sua dinamicidade, o mercado absorve todos os tipos de trabalhadores[34], permitindo diversidades. Neste contexto, destacamos a inclusão efetiva da mulher no mercado de trabalho, embora de forma ainda desigual aos homens, mas que, pela alta flexibilidade das relações, lhe são possíveis novas oportunidades. É sabido que as mulheres são o público principal dos postos de trabalho terceirizados, seja em contratos *full time* ou *part time* e para ela a precariedade do labor tende a se acentuar.

A expansão do mercado de trabalho brasileiro recebeu inúmeras contribuições femininas pela participação da mulher mais ativamente, ocupando postos de trabalho formais e informais. O aumento de postos de trabalho no Brasil alterou a estrutura social, impactando na economia e exigindo mais recursos de segurança social. Com entrada da mulher no mercado de trabalho, a redução do número de membros das famílias e a mecanização do lar (OFFE, 1994), aquela que era responsável pelo lar, passa a demandar a terceirização de serviços que antes eram de sua responsabilidade, por exemplo, o cuidado com atividades do lar, com crianças ou idosos.

A Pesquisa Mensal de Emprego (PME) divulgada em 2012 pelo IBGE, em seis regiões metropolitanas do Brasil apresentou o panorama da mulher no mercado de trabalho, frente à situação do homem. Conforme a pesquisa, em 2011, as mulheres eram maioria na população de 10 anos ou mais de idade, representando cerca de (53,7%). Entretanto, "as mulheres, independente do grupo de anos de estudo que se enquadrem, em média, recebem menos que os homens" (IBGE, 2012). Apesar disso, no Brasil, mulheres e os jovens[35] são o principal público ocupado em relações flexíveis, precárias e informais. Não obstante, o mercado de trabalho é ao mesmo tempo inclusivo e excludente, pois nem todos conseguem acompanhar a velocidade de informações e inovações, nem atender às suas demandas por qualificação profissional na mesma proporção.

O panorama mundial das relações de trabalho que compreende o fim do século XIX, ao início do século XXI apresenta grandes mudanças no percurso da história e o Brasil não esteve/está imune a elas, percebendo reflexos diretos que ocasionaram outras mutações em suas relações internas de trabalho, emprego e renda.

---

[34] Neste caso não se restringe somente ao emprego formal.

[35] O sociólogo Ruy Braga cita como exemplo as condições de trabalho no setor de telemarketing em entrevista ao site Brasil de Fato e faz uma discussão a realidade de trabalhadores em situações precárias no Brasil no seu livro: "A política do precariado. Do populismo à hegemonia lulista (2012)".

Em consequência da dinamicidade das economias internacionais que geram reflexos diretos nas relações sociais e de trabalho não há mais o casamento rígido entre empresa e empregado, mas apenas uma coabitação, em que um pode se desvincular do outro instantaneamente. Anteriormente os empregados confiavam na empresa como local adequado a quem entregavam seus direitos e agora não é mais assim. Sobre esta realidade Bauman (2001, p. 190) afirma que "nenhuma pessoa racional esperaria passar toda a sua vida, ou pelo menos boa parte dela, em uma mesma empresa." A dinâmica da crescente contratação de trabalhadores terceirizados expõe de forma clara as relações flexíveis e efêmeras do mercado de trabalho. Porém, vivemos em um mundo de flexibilidade universal, sem perspectivas, que penetra todos os aspectos da vida individual – e coletiva.

Novas profissões vêm surgindo, especialmente aquelas voltas para áreas de tecnologias, informação e comunicação. Certamente, daqui a dez anos ou menos, os jovens de hoje e universitários estarão trabalhando em profissões que ainda não existem e para isso não serão necessárias grandes empresas. Trabalhos já podem ser desenvolvidos por um aparelho celular ou um computador de bolso.

Associado ao avanço tecnológico o controle está por todos os lados, apesar da ideia de liberdade, essencialmente encabeçado por um patronato ainda conservador e autoritário nas sociedades em rede[36], como a brasileira.

De modo geral, o trabalho na sociedade contemporânea tem uma função redentora: tem um papel importante e decisivo, sendo capaz de substituir o caos pela ordem e a contingência pela previsível sequência de eventos. O trabalho tem a responsabilidade de aumentar a riqueza e eliminar a miséria, estabelecer a ordem e colocar o indivíduo no comando do seu próprio destino (BAUMAN, 2001).

A dicotomia do trabalho no Brasil revela que o país tem um mercado de trabalho heterogêneo, com ocupações e postos de trabalho não regulamentados e uma CLT desatualizada que não atende a maior parte da realidade de relações de trabalho vigentes, nem garante amparo legal ou proteção social para milhares de trabalhadores. Só valoriza os empregados formais e desconsidera tantas outras formas de trabalho.

Por fim, o trabalho na sociedade contemporânea vem tomando novas feições, diferentes das características que tinha no início do século XX. Da mesma forma, os

[36] Para melhor entendimento sobre sociedade em rede, conferir em Castells, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

trabalhadores passaram a buscar novas formas de trabalho, além daquelas historicamente impostas.

## 1.2. Trabalho no serviço público e suas principais características

Conceituamos serviço como toda atividade laboral destinada a satisfazer uma necessidade e que gera resultados intangíveis. Diferentemente do produto físico o serviço não pode ser tocado, sendo percebido muitas vezes pela experiência que ele proporciona a quem o busca e por isso tem seu valor real. Resumidamente, um serviço existe para mudar uma determinada situação, de alguém ou de alguma coisa.

É a partir desta perspectiva que daremos enfoque no serviço público brasileiro como campo de desenvolvimento da Administração Pública, no âmbito do poder Executivo Federal. Mas primeiramente, faremos algumas reflexões sobre serviços em geral.

Nas últimas décadas tem se tornado comum que o trabalho que gera um produto também traga um serviço como resultado do seu processo de produção ou como estratégia de agregação de valor. Ou seja, o serviço é mais uma forma de trabalho que passou a ser associada ao trabalho material, muitas vezes, do mesmo trabalhador.

Gorz (2005, p.9) acredita que atualmente coexistem muitos modos de produção e que o capitalismo contemporâneo valoriza um capital imaterial. E afirma que "Toda produção, de modo cada vez mais pronunciado, se assemelha a uma prestação de serviços". Serviço é trabalho imaterial, mas que tem um valor e pode ser vendido como uma mercadoria. Contudo, segundo o entendimento de Gorz (2005, p. 15) "o trabalho de produção material, mensurável em unidades de produtos, por unidades de tempo, é substituído por trabalho dito imaterial ao qual os padrões clássicos de medidas não mais podem se aplicar". Igualmente, Offe (1994) observa problemas de mensuração do trabalho em serviços, com caráter negativo, desenvolvidos no campo da economia do trabalho e que encontram contrapartida na sociologia. Juntamente com o desenvolvimento da indústria e expansão das atividades comerciais os serviços foram se tornando cada vez mais comuns nas organizações capitalistas ao longo da história. Neste processo, o trabalho intelectual – imaterial – também ganhou espaço integrando processos produtivos, sejam de bens materiais ou imateriais. Esse tipo de trabalho está presente em todos os ofícios humanos e é essencial nos centros urbanos. O trabalho imaterial, invisível está contido no trabalho material mesmo que em pequena intensidade. Ele é o centro da criação de valor porque é dotado de conhecimento, a sua força essencial.

Enfim, assinalamos que há uma reconstrução da valoração do trabalho e do trabalhador com redefinição dos padrões de avaliação e controle, agora subjetivos e

qualitativos que envolvem comportamento, motivação e envolvimento pessoal nas tarefas, imaginação, auto desenvolvimento...

O setor público brasileiro é o terceiro setor entre os que mais possuem vagas de trabalho ocupadas e, em sua maioria, em atividades de serviços, além do próprio setor de serviços. Conforme os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) 2014 a Administração Pública se destaca como importante empregador, embora não atinja um percentual com alto patamar em relação ao total da população ocupada.

**Tabela 1- Número de empregos por setor em atividade econômica no Brasil em 31/12**

| Setor de atividade econômica | 2013 | 2014 | Var. Absoluta | Var. relativa |
|---|---|---|---|---|
| Serviços | 16.726.013 | 17.313.495 | 587.482 | 3,51 |
| Comércio | 9.511.094 | 9.728.107 | 217.013 | 2,28 |
| Administração pública | 9.340.409 | 9.355.833 | 15.424 | 0,17 |
| Indústria de transformação | 8.292.739 | 8.171.022 | -121.717 | -1,47 |
| Construção civil | 2.892.557 | 2.815.686 | -76.871 | -2,66 |
| Agropecuária, extração vegetal, caça e pesca | 1.479.574 | 1.479.663 | 89 | 0,01 |
| Serviços indust. de utilidade pública | 444.674 | 450.098 | 5.424 | 1,22 |
| Extrativa mineral | 261383,00 | 257.606 | -3.777 | -1,45 |

Fonte: Elaborado pela autora com dados da RAIS 2014

Com a ideia de reconstrução discorremos sobre o trabalho no serviço público, como campo de mudanças conceituais e estruturais e, de ação de trabalhadores. As transformações históricas da sociedade e da política brasileira estão diretamente relacionadas às mudanças ocorridas na Administração Pública e no perfil dos seus trabalhadores e trabalhadoras do serviço público no decorrer dos anos.

Todo aquele que realiza serviços públicos com algum vínculo empregatício com a Administração Pública pode ser considerado um servidor público. De acordo com a Controladoria Geral da União (CGU): "Servidores públicos são ocupantes de cargo de provimento efetivo ou cargo em comissão, regidos pela Lei nº 8.112/90 e são passíveis de responsabilização administrativa, apurada mediante processo administrativo disciplinar ou sindicância de rito punitivo.[37]"

De modo mais simplificado, a referida Lei afirma em seu Art. 2º que: "Para os efeitos desta Lei, servidor é a pessoa legalmente investida em cargo público." Portanto, servidor público é todo aquele que trabalha na execução de serviços em nome da Administração Pública. Entretanto, para cumprimento dos objetivos desta pesquisa, neste estudo

[37] Disponível em: http://www.cgu.gov.br/AreaCorreicao/PerguntasFrequentes/Agentes_Publicos_Politicos.asp, acessado em: 15/10/2012

consideramos apenas servidores estatutários[38]. Analisamos teorias pertinentes à realidade do servidor estatutário, conforme o entendimento de Carvalho, Cardoso Jr. e Figueiredo (2011, p. 182), que de acordo com as normas do Direito Administrativo, "hoje é maioria entre as categorias ocupacionais no setor público e não é um empregado, na medida que seu vínculo com o Estado não é de natureza contratual."

Ser servidor público hoje pode ser para muitas pessoas a mais segura alternativa contra um mercado de trabalho cada vez mais excludente e instável. A regionalização e globalização do capital financeiro fizeram com que o capital humano também se tornasse efêmero. A chamada estabilidade financeira alcançada por muitos através de emprego na Administração Pública pode ser a causa da concorrência nos concursos para vários cargos e em todas as esferas de governo, mesmo que as remunerações não sejam tão altas como em décadas anteriores. Outra vantagem é que a Administração Pública abrange serviços cada vez mais profissionalizados, sejam em atividades fins ou meio e isso fomenta o ingresso de pessoas com curso superior e pós-graduação se tornando um amplo espaço de exercício profissional com estabilidade. Do mesmo modo, a possibilidade de ascensão profissional em um cargo estável, com direitos sociais garantidos pode tornar concursos de órgãos públicos tão competitivos quanto os processos seletivos de grandes empresas privadas. Esses são alguns dos motivos que fazem com que o setor público tenha grande importância na absorção de força de trabalho, se contrapondo ao avanço do desemprego (POCHMANN, 2008). É importante destacar que a estabilidade dos trabalhadores no setor público é uma garantia para o cidadão e não para o trabalhador em si. O emprego estável para este último é uma consequência da legislação que visa garantir a continuidade e qualidade dos serviços públicos pela estabilidade dos servidores.

A partir da compreensão do Direito Administrativo[39] Meirelles (2001, p. 387) afirma que o "cargo público é o lugar instituído na organização do serviço público, com denominação própria, atribuições e responsabilidades específicas e estipêndio correspondente, para ser provido e exercido por um titular na forma estabelecida em lei". Complementando, Cretella Jr. (2001, p.425) define o cargo público como sendo "o lugar e o conjunto de atribuições a ele inerentes, confiados pelo Estado a uma pessoa física que, agindo em nome

[38] O Estatuto do Servidor Público pode ser de âmbito da União, Estados, Distrito Federal ou de um Município. Um Estatuto é a norma legal que regulamenta a situação funcional dos servidores públicos e a situação jurídica dos mesmos em cada esfera de governo.

[39] Keinert (2007) afirma que na composição de modelos teóricos do campo da Administração Pública, a Ciência Política e a Ciência Administrativa são pilares básicos e, ainda que a ciência jurídica pode ser considerada a 'disciplina-mãe' da Administração Pública por ter originado-se do Direito Administrativo, especialmente em países latinos. Esses países foram colônias de Portugal e Espanha, com forte influência da legislação romana.

deste, desenvolve atividades de interesse coletivo". Portanto, a ocupação de um cargo público denota o dispêndio de força de trabalho para o Estado e por este em benefício de uma determinada coletividade.

A Administração Pública é o elo entre o Estado e a sociedade e são os servidores públicos[40] em seus respectivos cargos que exercem os serviços essenciais e necessários para o bem-estar da coletividade e do próprio Estado.

As organizações públicas[41] agem em nome do Estado e não visam lucro, mas também executam processos produtivos apresentando resultados, em grande parte, imateriais e dotados de trabalho intelectual. A imaterialidade encontrada nos serviços compõe o processo de produção capitalista e ganha mais espaço nos trabalhos humanos da contemporaneidade (GORZ, 2005). Por isso não seria equívoco dizer que os trabalhos produtivos humanos cada vez mais aparecem dotados de serviços e requerem muito mais esforço intelectual do que físico, em detrimento de décadas anteriores.

Os serviços vêm ocupando bastante espaço na economia e na vida dos trabalhadores. No mundo todo o crescimento e a importância atual dos serviços são cada vez mais evidentes nas organizações. E em se tratando de instituições públicas vale destacar a definição de Meirelles (2004, p.320): "Serviço público é todo aquele prestado pela Administração ou por seus delegados, sob normas e controles estatais, para satisfazer necessidades essenciais ou secundárias da coletividade ou simples conveniência do Estado." Em síntese, é possível concluir que o Estado manifesta suas ações através da Administração Pública e, esta as concretiza via serviços públicos executados, em sua maioria, por empregados públicos.

O Brasil, enquanto território colonial e escravista fomentou por muitos anos a prática de serviços pelos nativos. Com fins privados, esses serviços estavam centralizados em atividades domésticas e agropastoris, antes mesmo do desenvolvimento do comércio e da indústria nacional. Concomitantemente, de forma gradativa, surgiram os serviços públicos da administração da colônia, que se multiplicaram no império e se ampliaram no período republicado até os dias atuais.

---

[40] No Estado neoliberal as agências estatais, empresas públicas e organizações do terceiro setor executam serviços de utilidade pública e não, há obrigatoriedade de servidores concursados.

[41] Uma organização é uma combinação de recursos associados a esforços individuais de pessoas que compõem um grupo humano e que trabalham em conjunto numa tarefa comum. Essa tarefa comum é a produção de algo, a concretização de um objetivo. Esse objetivo consiste em suprir alguma demanda específica, seja por produtos ou serviços. Por isso a organização é definida e identificada por sua tarefa principal, tanto no âmbito privado quanto público. Ou seja, a organização é uma criação social estruturada para realizar objetivos preestabelecidos (MATIAS-PEREIRA, 2012) através de esforços humanos.

A partir da segunda metade do século XIX a imigração estrangeira em busca de trabalho assalariado, a implantação das ferrovias e o declínio do trabalho escravo nas cidades ao ampliarem o mercado interno contribuíram para expansão dos serviços e para a produção manufatureira. Em consequência, o inchamento das cidades gerou mudanças na estrutura econômica e social da época que impulsionaram a necessidade de uma melhor estruturação da máquina pública. Enfim, conforme afirma Carvalho (2011, p. 33), "a diversificação da estrutura produtiva e social e o desenvolvimento dos núcleos urbanos ocasionam o surgimento de novas ocupações nas atividades privadas e na administração pública."

Os serviços da Administração Pública brasileira representaram importantes oportunidades de trabalho para o desenvolvimento local e regional. Até a Revolução de 1930 as principais atribuições do Estado brasileiro se concentravam no exercício da manutenção da ordem pública, da arrecadação tributária e administrativa (executivo, legislativo e judiciário) e da moeda, comércio e relações exteriores (POCHMANN, 2008). No princípio, comumente, os cargos eram comprados ou ocupados por indicação superior, fato que contribuía para a formação de uma classe média elitizada pelo *status* e vantagens pessoais que o cargo proporcionava. Os laços de parentesco e amizade se somavam a influência de partidos políticos no poder. Os poucos bacharéis ocupavam grande parte dos cargos, os quais também serviam como forma de mobilidade social, especialmente, quando ocupados por negros e mulatos. A competência do ocupante não era requisito para se conseguir um cargo ou permanecer nele. O peso maior do Estado patrimonialista do início da Administração Pública brasileira estava na falta de clareza na distinção entre esfera pública e esfera privada por parte dos agentes[42].

Pochmann (2008, p. 172) chama a atenção para a organização política do Estado brasileiro na República Velha que mantinha espaços de trabalho com finalidade de atendimentos a interesses pessoais:

> O predomínio das políticas exercidas pelos chefes políticos regionais, geralmente de base familiar e rural (coronéis), funcionava como moeda de troca nas alianças dos governadores com os líderes municipais. Parcela significativa do serviço público era expressão das forças locais, com ações tópicas, de caráter residual e emergencial, voltadas à formação de crescentes clientelas passivas ao projeto de dominação dos governadores dos principais estados do país.

Na definição de Melo (2009, p. 45) "aqueles que prestam serviços ao poder público exercendo a vontade estatal, ainda que não permanentemente, de um modo geral, podem ser denominados de agentes públicos". Vale ressaltarmos que a expressão "exercendo a vontade

[42] Este estudo considera como agentes todos os empregados na Administração Pública, independente do nível hierárquico.

estatal" era traduzida, na prática, em interesses pessoais dos agentes no exercício do serviço público. Era comum o trabalho composto por ações personalizadas do agente que priorizava seus próprios interesses. O tradicionalismo era fato e não existiam regras claras e objetivas para o desempenho das atividades. A estrutura hierárquica estava subsidiada pela relação de poder e dominação. O sistema de contratação de pessoal não dispunha de regras claras ou critérios específicos e o que prevalecia era o nepotismo, resultando em mediocridade e incompetência. Sistemas de carreiras, funções e remuneração de pessoal eram quase inexistentes. Até por volta de 1920 o serviço público no Brasil era exercido sem regras, predominando a desorganização. Portanto, no primeiro momento da administração da máquina pública brasileira o trabalho foi realizado produzindo serviços de resultados quase sempre ineficientes.

Carvalho (2011) conclui que no período republicano não houve mudanças significativas. A Administração Pública, tanto estadual quanto federal, concentrava atenção somente nas grandes cidades e por isso, havia baixa oferta de serviços essenciais e consequentemente, pequeno número de empregados[43] públicos. As nomeações por apadrinhamento e favoritismo político se acentuaram na república dos coronéis. E o serviço público continuou abrangendo uma elite atraída pelas altas remunerações e prestígio, como forma de manutenção das aristocracias locais. A partir de 1930, novos organismos foram criados pelo Estado para auxiliar no processo de racionalização e burocratização do serviço público para que ele fosse capaz de melhor acompanhar as mudanças trazidas pela modernização que o mercado internacional e a industrialização incipiente no Brasil exigiam. Foi só a partir deste período que, lentamente surgiram novos aparelhos estatais que ampliaram as políticas sociais e as estenderam pelo território e com isso, se promoveu o aumento da quantidade de vagas de emprego na Administração Pública.

A partir da promulgação da Constituição Federal de 1988 a descentralização política e administrativa contribuiu para o aumento de postos de trabalho no setor público. Considerando a criação de novos municípios e a crise do mercado dos anos 80, período de estagnação econômica com altos índices de desemprego por que passava o país, a Administração Pública apresentou importantes índices de absorção de força de trabalho, ao final deste período. Com o processo de democratização do país, a população passou a demandar mais serviços e de maior qualidade. As áreas de saúde e educação são as mais expressivas em postos de trabalho e, desse modo, o emprego no setor público em todas as

[43] Consideramos empregado público aquele que trabalhava em órgão da Administração Pública. Mais adiante falaremos da diferença entre empregado, servidor e funcionário público.

suas esferas teria exercido um papel compensador frente ao mercado de trabalho urbano formal (PESSOA e MARTINS, 2003; PESSOA, 2009).

A nova Constituição no seu artigo 9º também regulamentou o direito de greve de todos os trabalhadores: "É assegurado o direito de greve, competindo aos trabalhadores decidir sobre a oportunidade de exercê-lo e sobre os interesses que devam por meio dele defender." Entretanto, quanto aos servidores públicos, o exercício do direito de greve foi permitido conforme o inciso VII do artigo 37: "O direito de greve será exercido nos termos e nos limites definidos em lei específica;", contudo até os dias atuais, não foi regulamentado[44].

O maior crescimento do emprego público no Brasil ocorreu entre as décadas de 1950 e 1970, especialmente com a ampliação de órgãos da administração indireta. Entretanto, o quantitativo da força de trabalho no setor público vem decrescendo desde início dos anos 1990 e que é equivocada a afirmação de que o setor público brasileiro sofre inchamento no quadro de pessoal. Embora o país tenha recuperado o crescimento do número das vagas ocupadas no setor público a partir da primeira metade do ano 2000, a quantidade de servidores ainda está aquém do necessário, principalmente se compararmos com países membros da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) (POCHMANN, 2008).

No serviço público brasileiro, atualmente a busca por cargos mais elevados na escala hierárquica ou com maior remuneração pode ser um exemplo de busca pelo progresso na carreira profissional. A conquista do emprego público com estabilidade e remuneração favorável, acima da média nacional pode representar um progresso pessoal do indivíduo, uma forma de se 'ganhar' o futuro. Atualmente é comum se falar de 'concurseiros' que promovem uma grande rotatividade de vagas de trabalho ociosas em diversos setores da Administração Pública, por buscarem um cargo atrás de outro, via concursos, para se alcançar a famosa estabilidade financeira e profissional além do *status* de quem conseguiu progredir na vida.

Considerando a mudança de perfil dos trabalhadores, em especial do serviço público, que hoje não tem mais desejo incondicional de permanecer muitos anos no mesmo emprego, como ocorria com as chamadas geração *Baby Boomers* e geração X. Atualmente, o mérito maior está em passar em novos concursos mesmo já tendo alcançado uma colocação em algum órgão da Administração Pública. O alcance da melhor carreira em detrimento do simples emprego tende a se tornar o foco de muitos trabalhadores e trabalhadores. Ilustra-se

[44] Apesar das controvérsias sobre o assunto, a decisão do Supremo Tribunal Federal, em 27 de outubro de 2016, foi favorável à possibilidade de se descontar do salário dos servidores públicos os dias não trabalhados em caso de greve. Conferir em: http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=328294, acesso em: 13/02/2017.

aqui a ideia de progressão (progresso) pelo esforço (fé), descrita por Bauman (2001). O sinônimo de "andar para frente" no início da era moderna denotava o mesmo sentido de "progresso" hoje. Segundo Bauman (2001), andar para frente está diretamente relacionado à atividade de trabalho, exercício que conduz a humanidade ao almejado progresso. Ou seja, para a humanidade, progresso é sinônimo de trabalho e só através dele é que se pode ser atingido. Esse progresso é alcançado com atividades realizadas no presente, pois o futuro é feito hoje. O futuro é uma utopia e sua construção é um exercício de fé para a realização de desejos.

As mudanças econômicas movem os trabalhadores em busca de trabalho e segundo Offe (1994) é o setor de serviços que recebe a força de trabalho excedente que não encontrou colocação nos outros setores. O setor público tem sido responsável por absorção de grande parcela dessa população. Entretanto, nos países em desenvolvimento como o Brasil, a grande maioria desses trabalhadores está ocupada no setor informal, pois como reforça o autor, "o desemprego em massa em grandes cidades do Terceiro Mundo assume a forma de 'desemprego oculto', ou seja, desemprego disfarçado por trás de serviços de várias espécies (OFFE, 1994, p. 151)." Seja por necessidade ou por vocação dos trabalhadores o Estado brasileiro tem demonstrado grande potencial empregador nos últimos tempos. Isso porque, para muitos trabalhadores vender a força de trabalho para o Estado pode ser vantajoso em muitos aspectos, em relação ao emprego formal na indústria, no comércio ou em serviços em geral.

De acordo com a análise de França (1994, p. 199) ainda pertinente nos dias atuais,

> a relativa situação de 'privilégio' do funcionalismo se dá, de fato, em dois sentidos: primeiro, com referência à miséria absoluta daqueles que nem emprego têm e segundo, pela estabilidade garantida em relação aos demais assalariados, o que, no mais, é absolutamente necessário, por ser ele um servidor público.

Para que um candidato ocupe um cargo público deverá passar por avaliação mediante concurso[45] composto de provas e/ou títulos[46] e ser aprovado conforme os critérios exigidos. O concurso público pode ser considerado um processo – embora seletivo – democrático porque oferece oportunidade de trabalho à grande maioria[47] da população, conforme critérios de seleção. Mas antes de tudo, ele é um processo meritocrático, o qual seleciona o(a) candidato(a) que possui maior(es) mérito(s). Em geral, todos podem participar da seleção, independente de estarem habilitados para o cargo ou não. Entretanto, aqueles que não

[45] Excetuam-se os comissionados.
[46] Conforme descrito na Seção III, art. 11 da Lei 8.112/90 e no inciso II do art. 37 da Constituição Federal.
[47] Dentre as exigências comuns para ingresso em um cargo público estão a necessidade de se possuir 18 anos completos, ser brasileiro nato ou naturalizado. As demais exigências estão descritas no art. 12 da Constituição Federal.

atendam a todas as exigências[48], não poderão ser empossados no cargo. Na empresa privada o processo de admissão é menos complexo e é regido pela CLT. Diferentemente do que ocorre em órgãos públicos, fica a critério da empresa estabelecer a contratação e a dispensa do trabalhador no momento em que for mais conveniente a ela.

Assim como considerou França (1994, p. 200) entendemos que o trabalhador da Administração Pública é um trabalhador como os outros, pois realiza um trabalho tão importante para a sociedade como qualquer outro trabalhador. Entretanto, a especificidade do trabalho que ele realiza o torna necessariamente diferente dos demais trabalhadores porque ele representa o interesse público, o interesse coletivo. Paradoxalmente, sendo o servidor público um trabalhador como outro qualquer, dele é exigido, "a dignidade daquele que é diferente, de quem foi investido de uma missão especial." Por isso, ele é ao mesmo tempo, um trabalhador como os outros e um trabalhador diferente dos demais, que se destaca da massa.

O trabalho na iniciativa privada se difere em muito do trabalho no serviço público. Embora ambos estejam alocados em organizações com fins específicos, a iniciativa privada visa lucro constante. Embora algumas organizações públicas também visem lucro, como é o caso das empresas públicas e das sociedades de economia mista, essas personalidades não representam a maioria na Administração Pública. Neste setor o objetivo maior consiste na satisfação cotidiana das necessidades coletivas dos cidadãos, capazes de extinguir ou, ao menos, minimizar anomalias sociais, tendo em vista o bem comum. Ao contrário, as organizações da iniciativa privada atendem a necessidades de consumo individuais, com vistas ao enriquecimento dos proprietários e acionistas. Contudo, o Estado também contribui para a valorização do capital e tem, "ao mesmo tempo, uma dimensão coletiva. Ele representa, ainda que de maneira contraditória, tanto os interesses da classe que tem o poder quanto os interesses das classes dominadas (FRANÇA, 1994, p. 200)." Por isso, França (1994) entende que a especificidade do trabalho do servidor público o torna necessariamente diferente porque ele representa ao mesmo tempo o interesse público e o interesse coletivo.

Outra diferença importante é que o trabalho no setor público é marcado por legislações e normas expressamente claras e as ações do agente devem ocorrer sob determinados princípios estabelecidos no artigo 37 da Constituição Federal. A infração desses

[48] Além das exigências específicas para cada cargo, o inciso I do artigo 37 da Constituição Federal determina que "os cargos, empregos e funções públicas são acessíveis aos brasileiros que preencham os requisitos estabelecidos em lei, assim como aos estrangeiros, na forma da lei." Além de aptidão física e mental para o exercício do cargo conforme o parágrafo único do seu artigo 14. Contudo, desde que o candidato ou candidata tenha acima de 18 e menos de 70 anos de idade.

princípios representa crime contra a Administração Pública, com consequências penosas para o agente que o cometeu.

Os princípios essenciais que norteiam as ações da Administração Pública são:

Legalidade – Todas as ações dos agentes devem estar em conformidade com o que a Lei determina ou permite;

Impessoalidade – Todas as ações devem ser impessoais e os agentes devem tratar a todos, sem predileções ou distinções. O detentor de cargo público não pode agir para beneficiar a si próprio nem a outrem. Todos são iguais perante o Estado;

Moralidade – Se alinha ao conceito de interesse público. Traduz-se em ética, costumes e moral nas ações dos agentes. Este princípio tem caráter subjetivo porque tem a ver com a honestidade e os ditames pessoais da consciência individual de cada agente público em escolher o honesto e o desonesto, o lícito e o ilícito, por exemplo.

Publicidade – Todos os atos da Administração devem ser publicizados abrangendo a maior quantidade de pessoas a fim de, dar maior transparência das ações da Administração aos administrados.

Eficiência – Este princípio prima pela produtividade e qualidade dos atos administrativos, garantindo o mínimo de erros e de dispêndios na prestação de serviços públicos.

O pagamento das remunerações dos trabalhadores do setor público é feito com recursos públicos. Deste modo, o serviço desempenhado pelos servidores deve estar pleno de lisura, atender aos princípios estabelecidos pela Constituição Federal e ser capaz de atender às necessidades dos que o buscam.

Para melhor entendimento sobre diferenças entre o setor público e o setor privado vale destacar a diferenciação entre as nomenclaturas de trabalhadores que podem variar conforme o tipo de contrato de trabalho.

Todas as pessoas que, em caráter permanente ou provisório, prestam serviços, de forma direta ou indireta, para órgãos da Administração Pública, seja federal, estadual, municipal ou distrital, são considerados agentes públicos. Dentro desta categoria encontramos a classificação de servidores públicos. Os servidores públicos são todas as pessoas físicas que prestam serviços ao Estado com vínculo de emprego estatutário ou contratual, de forma permanente ou eventual[49], percebendo remuneração paga com recursos públicos. Os

[49] Empregados de empresas terceirizadas que prestam serviços ao Poder Público não são considerados servidores públicos.

servidores públicos são divididos em três categorias distintas: servidores públicos, empregados públicos e servidores temporários.

Os servidores públicos também podem ser chamados de servidores estatutários devido à característica do vínculo empregatício ser regido por um regime jurídico estatutário específico de âmbito federal, estadual ou municipal que comporta direitos e deveres dos servidores. Os empregados públicos são aqueles que ocupam cargos na Administração Direta ou Indireta com contrato de trabalho regido pela CLT. Os servidores temporários são aqueles empregados em órgãos da Administração Pública regidos por contratos de trabalho de tempo determinado conforme o regime jurídico especial de cada ente (União, Estados, Distrito Federal ou Municípios). Esta prerrogativa se dá devido ao inciso IX do artigo 37 da Constituição Federal Brasileira.

As pessoas que trabalham no setor público com contrato permanente exercem suas atividades ocupando um cargo e/ou uma função pública[50]. Os cargos de órgãos públicos só podem ser criados e ocupados nas formas estabelecidas em lei. As funções públicas independem do tipo de cargo do trabalhador, pois podem ser ocupadas por trabalhadores com diferentes tipos de vínculo, efetivo ou temporário.

As nomenclaturas para denominação dos trabalhadores se confundem quando as duas categorias são analisadas em conjunto. Os termos mais comuns são funcionário, servidor, empregado e colaborador. A palavra funcionário é a mais usual, sendo utilizada para tratar trabalhadores tanto do setor privado quanto do setor público, embora sendo mais comum para este segundo grupo. Entretanto, o termo funcionário público não é o mais adequado por dois motivos principais. Em primeiro lugar, aquele que trabalha em órgãos da Administração Pública foi denominado, a partir da Constituição Federal de 1988[51], como servidor público. A expressão funcionário se liga à ideia de função, de trabalhadores de empresa privada. A palavra funcionário remete à pessoa que exerce uma ou poucas funções específicas de forma permanente e pertence ao grupo operacional da instituição. Esta palavra "foi considerada como expressão da manutenção de uma casta, privada dos direitos já garantidos aos outros trabalhadores (FRANÇA, 1994, p. 201)." Desta forma, apresenta uma visão reducionista do papel do trabalhador, especialmente quando se trata do setor público. Contudo, a palavra 'servidor' remete a um trabalho servil, e por isso, ainda é recusada por muitos do Estado.

[50] As pessoas que ocupam um emprego público com vínculo de trabalho contratual regido pela CLT também podem ocupar função pública.
[51] Artigos 37, 39 da Constituição Federal.

O servidor é toda pessoa que serve ao poder público exercendo atividades de trabalho em determinados Órgãos, mediante contrato de trabalho específico. Geralmente, o trabalhador aprovado em concurso público e empossado no cargo é chamado servidor público, porém os empregados de empresas públicas, de órgãos de economia mista e os trabalhadores temporários são considerados servidores, pois também servem aos interesses do Estado, direta ou indiretamente.

O termo ‘empregado’ é utilizado com frequência para nomear aquele que trabalha, que está empregado em alguma instituição exercendo atividade remunerada. Portanto, pode ser utilizado por trabalhadores tanto do setor privado, quanto público, independente do tipo de contrato de trabalho. Muitas vezes o termo apresenta uma ideia de subalternidade que não representa os trabalhadores do Estado.

Para dirimir o entendimento pejorativo das nomenclaturas destinadas a classificar trabalhadores as organizações do setor privado adotaram o termo ‘colaborador’ que foi absorvido em muitos ambientes da Administração Pública. Por outro lado, as organizações passaram a compreender melhor a importância do papel dos trabalhadores para o cumprimento dos objetivos institucionais. Seja qual for a nomenclatura atribuída ao trabalhador de qualquer organização, todas elas possuem um viés ideológico que remetem à ideia de pertencimento àquele coletivo e induzem à pro-atividade e à automotivação para reprodução do capital, seja no âmbito público ou privado. Os termos Consumidor, Cidadão, Paciente ou Aluno, por exemplo, muitas vezes substituídos pelo termo Cliente, também são exemplos dessa realidade.

Conforme assinala Drucker (2001, p. 33), “cada membro de uma organização faz (ao menos em teoria) uma contribuição vital, sem a qual não poderá haver resultados. Mas nenhum deles por si só produzirá resultados.” As organizações modernas entendem que o trabalhador pode (e deve) contribuir para o desempenho da instituição com ideias e opiniões e, não somente executar tarefas pré-determinadas. Com o espectro de ideias toyotistas e metas de controle de qualidade total implantam-se também nas instituições públicas a assunção de um espírito de equipe em que há o incentivo à cooperação e parcerias entre chefias e trabalhadores. Deste modo, o termo ‘colaborador’ é cada vez mais comum nas instituições públicas e privadas do Brasil.

> O capital empenha-se em quebrar a consciência de classe dos trabalhadores: utiliza-se o discurso de que a empresa é a sua “casa” e que eles devem vincular o seu êxito pessoal ao êxito da empresa; não por acaso, os capitalistas já não se referem a eles como “operários” ou “empregados” – agora são “colaboradores”, “cooperadores”, “associados” etc. (NETTO; BRAZ, 2006, p. 217).

A produção capitalista pré supõe uma relação de forças entre exploradores e explorados (dominantes e dominados) e para abrandar esse tensionamento entre as partes o capitalista se utiliza de discursos ideológicos capazes de manter essa ordem. O apelo ao psíquico do trabalhador o seduz e o faz acreditar que está contribuindo para a empresa, para a sociedade e para si próprio, a ponto de lhe despertar o desejo de trabalhar mais e mais.

Em geral, o mercado de trabalho brasileiro apresenta uma grande rotatividade de pessoas que desenvolvem trabalhos de cunho operacional ou físico, muito mais que aquelas que desenvolvem trabalhos de cunho predominantemente intelectual. Para potencializar esta dinâmica, quem é contratado por instituição privada tem a possibilidade de manter mais de um vínculo empregatício, principalmente quando há a incidência de contratos de trabalho precários com jornadas reduzidas, em horários alternados e terceirizações. Esta prática é comum no setor de serviços. Já no serviço público, não é permitido que um mesmo trabalhador ocupe duas vagas, mesmo que em Órgãos diferentes, salvo os poucos casos previstos em Lei[52]. Em geral, trabalhar com serviços e atividades estratégicas, em detrimento das estritamente operacionais, permite uma gama muito maior de opções para o trabalhador de instituições privadas ou públicas. Com a disseminação do setor de serviços com atividades cada vez mais abstratas a sociedade do trabalho alterou o seu foco das mãos para a mente, valorizando o trabalho intelectual em detrimento do trabalho manual. Gradativamente, este processo transformou sociedades predominantemente fabris em sociedades de serviços[53].

Pode-se observar que tanto no setor privado, quanto no setor público o perfil dos trabalhadores tem mudado e se assemelhado, embora permaneçam muitas diferenças entre as atividades a serem executados nestas instituições. Apesar das particularidades presentes em cada instituição e em cada ambiente de trabalho, podemos encontrar grandes semelhanças entre esses mesmos trabalhadores. As formas de pensar e agir dos indivíduos traduz a dinâmica local e global do mercado de trabalho o qual os induz a buscarem competitivamente a melhor alternativa para sua sobrevivência profissional. Seja na instituição pública ou privada, todos são trabalhadores, independente da denominação a eles atribuída.

Mesmo com tantas diferenças entre o processo de admissão do trabalhador na instituição privada e o de admissão na instituição pública, os dois ambientes são propícios à expropriação do pensamento e sujeitos ao reordenamento da subjetividade do trabalho. Vale destacar que trabalhadores eficientes no setor público são uma necessidade, pois transferimos para o Estado poder de regulação da vida social e autonomia para agir em benefício da

[52] Conferir os incisos XI e XVI do artigo 37 da Constituição Federal Brasileira e o artigo 118 da Lei 8.112/90.
[53] Destacam-se aqui os trabalhos que ocorrem com base em tecnologias de informação e comunicação.

sociedade, atendendo ele, aos interesses gerais da sociedade. Seus trabalhadores em serviços públicos são pessoas que servem aos interesses coletivos – do Estado[54]. Logo, os agentes são servidores que expressam a vontade do Estado em benefício do bem comum.

A competitividade internacional exige boas práticas de gestão pública e o alcance de metas que levem a indicadores cada vez mais positivos, capazes de garantir a melhor colocação do país em rankings de produtividade, qualidade e competência técnica em diversas áreas. Associando-se recursos de inovação, essas exigências se traduzem em controles rigorosos e intensificação do trabalho, que invadem a subjetividade podendo estagnar a ações dessa categoria de trabalhadores. Para além das formas de mecanização e das novas tecnologias de informação que invadem o ambiente de trabalho do setor público em busca de produtividade e eficiência, "as condições de vida e trabalho do funcionalismo estão proletarizadas sem que as rotinas de trabalho tenham se transformado em 'cadeias de produção'", afirmou França (1994, p. 205). As formas de gestão desenvolvidas em instituições privadas têm se tornado comum em órgãos públicos com adoção de ferramentas da ciência da Administração. Por outro lado, a má prestação de serviços públicos fere a execução dos direitos fundamentais descritos na Constituição Federal, portanto limita a dignidade da população no alcance de seus direitos. Por isso, a adoção de metodologias e filosofias competitivas idênticas às de organizações privadas com fins lucrativos somam-se às estratégias governamentais para alcançar metas e aumentar a produtividade dos servidores. Com o entendimento de que quanto maior a qualidade na prestação dos serviços, maior será o alcance da eficiência, tendo em vista que são os órgãos públicos que fazem cumprir a vontade do Estado que se traduz na concretização de direitos do povo.

Vale o alerta de que um Estado desenvolvido e representado igualmente por seus organismos não deve se limitar apenas ao essencial à população. A evolução da gestão pública deve caminhar para prestação de serviços que superam apenas a ampliação de direitos populares, mas a canalização de forças para disseminação de igualdades desses direitos e qualidade de vida física e social a todos os cidadãos.

Neste cenário, a organização do trabalho no setor público ocorre de forma burocrática com funções bem definidas entre cargos e estrutura hierárquica, mas que vem adotando um processo evolutivo de impacto na vida dos servidores e estes influenciam diretamente essas mudanças, gerando um processo cíclico de causas de consequências no

[54] Os servidores servem ao Estado, ou seja, o Estado age, através do seu corpo de servidores em benefício do interesse social. Keinert (2007) apresenta a diferença conceitual entre público e distingue bem do conceito de estatal, considerando-o como um espaço institucional restrito e delimitado. Nem tudo que é (de interesse) público, pertence ao Estado.

trabalho do setor público. As principais mudanças podem ser melhor compreendidas analisando o desenvolvimento da Administração Pública brasileira nos últimos anos.

### 1.2.1 Desenvolvimento da Administração Pública brasileira

Para uma compreensão mais aprofundada que perpassa a concepção de trabalho na Administração Pública ressalto a importância de se compreender a estruturação histórica dessa Administração, traduzida no crescimento do Estado e, as bases empíricas que sustentaram a organização dos processos de trabalho junto à construção da concepção de serviço e de servidor públicos.

Na história do Brasil a Administração Pública brasileira foi concebida formalmente a partir da promulgação da Constituição de 1824, entretanto, sem diferenciação entre o que pertencia ao público e o que pertencia ao privado, neste caso, ao Imperador. Assim, muitas práticas de governo reprováveis surgiram e se consolidaram na história política e administrativa do Estado brasileiro, como o nepotismo e o favoritismo, por exemplo. A veniaga, que é a venda de cargos públicos e a sinecura, nome dado ao cargo ou trabalho bem remunerado que não exige esforço, eram práticas comuns.

A separação entre Estado, mercado e sociedade ocorreu a partir da Primeira República[55], em consequência do advento do capitalismo e da democracia, iniciando o fim do período de práticas patrimonialistas no governo. A partir daí, de acordo com Briggs (1938, p. 2) "os programas governamentais começaram a prometer uma orientação no sentido das exigências dos serviços públicos para a organização administrativa do País, que, naquela época, já reclamava uma reforma radical"[56]. A administração burocrática passou a vigorar no seio do Estado como forma de governo e estratégia para consolidar a ampliação dos serviços à população. Com o aumento das demandas do Estado, aumentou a necessidade de racionalização dos serviços e processos a fim de torná-los mais rápidos e eficientes. Tragtenberg (1985) afirma que, segundo Hegel, a burocracia se fundamenta na separação entre o interesse universal (do Estado) e a sociedade civil (interesses particulares) e, neste sentido, a burocracia é como um elemento de mediação entre governantes e governados. A burocracia é mais que uma mediação, ela é uma forma de administrar pessoas.

Frente às mudanças nas formas de organização do trabalho produtivo, tanto a Teoria Clássica das organizações como a Teoria das Relações Humanas já não satisfaziam os

[55] Também chamada de República Velha, período que vai de 1889 até a Revolução de 1930.
[56] Disponível em: http://cra-rj.org.br/site/leitura/DASP/CONSUL_MOACYR/publicacao/index.html#/2/zoomed, acesso: 07/05/2015

empresários e tão pouco se adequaria ao Estado como forma de organização administrativa e disciplinar. Surgiu então, a necessidade de um modelo de organização aplicável não somente à fábrica, mas a todas as formas de organização humana e principalmente às empresas. “As mudanças das condições de trabalho levam à mudança dos modelos administrativos” (TRAGTENBERG, 1985, p. 80). E neste mesmo sentido, “as novas formas de organização do trabalho associam-se às novas formas de controle do processo produtivo (CARVALHO E VIEIRA, 2007, p. 54).” As mudanças nas novas formas de trabalho e nas relações que as controlavam, exigiu um modelo mais adequado de controle para o alcance dos objetivos institucionais. De acordo com Carvalho e Vieira (2007), diferente do controle técnico fabril, o controle burocrático foi legitimado por normas e pela hierarquia organizacional, o que caracterizou as atividades administrativas e mais qualificadas. Neste sentido, as autoras afirmam que

> A burocracia configura-se, desse modo, como o primeiro modelo de organização que utiliza mecanismos indiretos e menos visíveis de controle, ao inscrever a regulamentação das atividades, especialização, a hierarquia e a divisão do trabalho em um conjunto de mecanismos estruturais objetivos e impessoais (p. 54)

A burocracia é considerada uma estrutura hegemônica de controle sustentada pela legitimação e pelo consentimento dos subordinados, o que evita a coerção, diminuindo insatisfações no ambiente de trabalho. Max Weber foi um grande defensor da Teoria da Burocracia. Suas ideias ganharam força ao longo dos anos e percorreram o mundo, a partir de 1940. No Brasil, a instituição do modelo burocrático também representou uma tentativa de conter a corrupção e o clientelismo nos cargos públicos, problemas culturais, enraizados desde o início de sua organização administrativa (SILVEIRA, 2009, p. 32). Entretanto, mesmo após 1930, com a expansão do emprego público, continuaram as nomeações sem critérios meritocráticos, levando ao chamado empreguismo de Estado.

Para Weber (1971, p. 66), o capitalismo moderno não é irracional; suas instituições lhe parecem, na verdade, como a materialização da mesma realidade. Ele identifica a burocracia com a racionalidade e o processo de racionalização é visto como mecanismo despersonalizado e gerador de rotinas opressivas.

A inovação da Teoria Burocrática é a adequação dos meios aos objetivos (fins) pretendidos, a fim de garantir a máxima eficiência possível no alcance dos objetivos. Com o aquecimento das indústrias, o crescimento das empresas e as novas demandas do Estado, tornava-se cada vez mais necessário um pensamento racional, tanto na esfera pública quanto privada, que permitisse ações com mais eficiência, levando a resultados mais produtivos nas organizações. Segundo Tragtenberg (1985) no Estado moderno, a burocracia era inevitável

porque a crescente intervenção do Estado na economia favorecia seu desenvolvimento, acompanhando a ampliação do sistema capitalista de produção. Ela exerceu um papel disciplinador e de destaque nas organizações privadas e de Estado. Para Weber, conforme sintetiza Tragtenberg (1985, p. 183) a burocracia é acima de tudo um fenômeno de dominação.

Para Weber a burocracia é a organização eficiente por excelência e, para conseguir esta eficiência, a burocracia precisa detalhar antecipadamente e minuciosamente como as coisas devem acontecer. Para Motta e Bresser Pereira (1983, p. 21) a burocracia é um tipo de organização considerado um "sistema social em que a divisão do trabalho é racionalmente realizada com vista aos fins visados". Entretanto, no Brasil, a adoção da burocracia como modelo administrativo para desenvolvimento do trabalho em órgãos da Administração Pública resultou numa intensificação do uso de regulamentos, leis e normas administrativas além de superespecialização dos funcionários em uma única tarefa.

Vale ressaltar que, antes de ser simplesmente uma forma de organização administrativa a burocracia é o instrumento de dominação pelas classes dominantes (TRAGTENBERG, 1985, p. 23). Para Weber (2000, p. 145) a administração puramente burocrática é...

> ...a forma mais racional de exercício de dominação, porque nela se alcança tecnicamente o máximo de rendimento em virtude de precisão, continuidade disciplina, rigor e confiabilidade, intensidade e extensibilidade dos serviços e aplicabilidade formalmente universal a todas as espécies de tarefas.

A hierarquização da estrutura de forma rígida contribui para essa dominação e também para a morosidade dos processos. Podemos considerar o aparecimento da alienação do funcionário no setor público. Uma vez que há divisão de tarefas, departamentalizações, impessoalidade, manifestação unilateral de poder com dominantes e dominados, o indivíduo se sente obrigado a realizar estritamente sua tarefa, da melhor forma, atendendo ao adágio popular: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo*"*. A popularização do termo 'funcionário' para o empregado do setor público ganhou prospecção a partir da absorção do modelo burocrático de trabalho: o trabalhador que executa uma função, que faz o que precisa ser feito, com contribuições intelectuais restritas ou pouco significativas é chamado historicamente de funcionário.

Numa organização, onde há burocracia, há poder, pois ambos estão diretamente relacionados. O controle disciplinar do funcionário, bem como sua obediência ao líder através da hierarquia, remete à manutenção da estrutura burocrática que sustenta as relações de poder. As informações e questões sigilosas geralmente ficam centralizadas em poucas pessoas e

estas, detém certo poder na instituição. Deste modo, todo funcionalismo era subordinado ao poder de um superior hierárquico e se mantinha distante de informações estratégicas.

Weber (2000, p. 139) chama de dominação "a probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas dentro de determinado grupo de pessoas". Essa obediência, dentre outros fatores, acontece pela crença na legitimidade. A obediência de indivíduos ou de grupos inteiros, segundo Weber (2000, p. 140) pode ocorrer "por uma questão de oportunidade, exercida na prática por interesse material próprio ou aceita como inevitável por fraqueza e desamparo individuais".

Portanto, organização, burocracia, poder, dominação e legitimidade se complementam especialmente em se tratando de processos de trabalho.

Especificamente quanto à administração de pessoal a desordem na organização administrativa do Estado brasileiro nas primeiras décadas de sua efetivação foi dramática: além da admissão de empregados sem critérios públicos e democráticos, eram comuns aumentos de remunerações ou extinção de benefícios a critério do Estado, a dissociação entre remuneração, cargo e qualificação para ocupa-lo era a regra e não havia isonomia entre os vencimentos dos ocupantes dos cargos. Não se conhecia, ao certo, quanto o Estado despendia com os seus funcionários (BRIGGS, 1938).

Sobre a admissão de empregados nos órgãos públicos – leiam-se federais, estatuais ou municipais – Carvalho (2011, p. 54) destaca:

> O sistema de mérito sempre teve aplicação restrita ao ingresso em carreira, ficando a progressão funcional e o acesso a cargos mais elevados ou de direção normalmente subordinados aos critérios de antiguidade, laços de amizade ou favorecimento político.

Vale salientar que, ainda hoje, em muitas categorias de trabalhadores do serviço público federal (SPF) a ascensão funcional é muito mais lenta que na iniciativa privada. Muitas categorias não dispõem de plano de carreira estruturado conforme necessidades dos trabalhadores, além de disparidades entre órgãos, no que tange a benefícios e gratificações, essencialmente, quando há comparação entre cargos dos três poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário). Um dos grandes tensionamentos situa-se no fato de os servidores não terem, ainda hoje, data base nem, direito à greve.

A Constituição de 1934 obedecendo aos preceitos da burocracia ainda incipiente no Brasil dedicou um Título aos servidores públicos, prevendo, dentre outras questões, a instituição do concurso público e a estabilidade após dez anos de efetivo exercício. Uma das principais medidas foi a instituição de concurso público e política de pessoal baseada no sistema de mérito. Em outubro de 1939 foi criado, pelo Decreto-Lei 1.713, o primeiro

Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União que regia a administração de pessoal no âmbito da Administração Pública federal. Porém, a consolidação da burocracia estatal a partir da criação do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1936, junto com o Estado Novo, foi responsável por implantar uma administração racional-legal que priorizava controles o que tornou a Administração Pública engessada, paralítica e ensimesmada, essencialmente no que tange à organização do trabalho dos servidores.

Uma das especificidades do modelo burocrático da era Vargas que deixou sua marca na criação do DASP, estava na instituição de "uma burocracia meritocrática, profissional e universalista, que, ao atuar com o motor da expansão desenvolvimentista do Estado, tornou-se então *a primeira estrutura burocrática weberiana destinada a produzir políticas públicas em larga escala*[57](ABRUCIO, PEDROTI e PÓ, 2010, p. 36)". No tempo de um Estado desenvolvimentista o novo modelo de organização administrativa teve de ser suficiente para se adequar às tendências econômicas e manter a estrutura política dominante a fim de atender às necessidades internas e externas.

Em 1952, o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União "reforçou o princípio do concurso público como norma geral para admissão (ABRUCIO, PEDROTI e PÓ, 2010, p. 45)". Paradoxalmente, a Constituição de 1946 previu estabilidade para servidores nomeados sem concurso após cinco anos de efetivo exercício, os chamados extranumerários. O quantitativo deste pessoal em meados de 1961, segundo o levantamento do DASP, extrapolou o de servidores concursados. Apenas 15%, dos 300 mil servidores civis, eram concursados (CARVALHO, 2011).

A burocratização da Administração Pública do Brasil, somada a outras questões políticas e do funcionalismo, apresentava tamanhos entraves para o desenvolvimento nacional que em 1956 foi criado junto ao DASP a Comissão de Simplificação Burocrática visando à descentralização de funções pela delegação de competências no âmbito dos Ministérios. A partir da Constituição de 1967, o Decreto-lei 200 de 25.02.1967 permitiu que as empresas estatais alcançassem maior eficiência com elevado grau de formalização das tarefas com normas e regras específicas a serem cumpridas, além da contratação de pessoal altamente qualificado nos termos da CLT, os chamados tecnocratas, com processo de seleção semelhante ao das empresas privadas. Dentre as características mais marcantes desta reforma estão a descentralização administrativa e a flexibilização gerencial. Referente aos acontecimentos deste período Carvalho (2011, p. 58) destaca a criação de 'bolsões de

[57] Grifos dos autores.

eficiência', perante os demais órgãos da Administração, distinguindo entre os que dispunham de autonomia financeira, podendo definir suas políticas e o 'resto' do setor público. De modo geral, o grande número de órgãos da Administração indireta dificultou o controle e a eficácia das políticas.

Todas as reformas administrativas, especialmente a partir de 1967, gestadas no período ditatorial de 20 anos, apesar de inspirações modernizadoras, tinham caráter autoritário que ignorava as estruturas administrativas e não primava pelos objetivos essenciais das funções públicas impactando negativamente o funcionamento satisfatório de cada órgão.

A forma de se administrar a força de trabalho e as respectivas políticas de pessoal, com base em interesses particulares e de grupos políticos são, desde o princípio, um dos principais problemas para concretização satisfatória dos serviços públicos. Outro grande equívoco cometido repetidamente na história da Administração Pública brasileira é a busca pela mudança do ponto de vista técnico, embasada em reformas administrativas insuficientes, sem concepção política ou filosófica do todo. Silveira (2009, p. 35) ao citar o depoimento de Hélio Beltrão[58] em palestra proferida em 1965, defende que antes de se definir um organograma de administração, seria necessário estar imbuído de uma concepção de administração pública e entender a maneira como ela deva funcionar.

Matias-Pereira (2012, p.57) acredita que "a Administração Pública tende a reagir de forma lenta e insatisfatória às mudanças econômicas e sociais que se processam à sua volta" e defende a necessidade de uma dinâmica intraorganizacional que impeça membros da organização de aceitarem processos de acomodação de interesses. Esse desajuste reflete negativamente nos órgãos públicos levando ao comodismo, desestímulo e à resistência a mudanças – situações bastante comuns em vários órgãos da Administração Pública durante muitos anos, principalmente nos postos de trabalho com níveis hierárquicos mais baixos.

Gomes, Silva e Sória (2012, p.167) observaram piora nas condições do emprego público e do emprego em geral nos países centrais a partir dos anos de 1970, que se traduziram em mudanças na estrutura de remuneração, intensificação do trabalho e precarização do vínculo (considerado como ampliação dos empregos temporários). Tendência desenvolvimentista apregoada pelo capitalismo que não excluiu o Brasil. Com o passar dos anos, abalos nas economias internacionais e endividamentos de muitos países a partir da década de 1980 fizeram com que países como o Brasil buscassem – novamente – um reajuste da estrutura administrativa do Estado. No final da década anterior, o Decreto de nº 83.740 de

[58] BELTRÃO, Hélio. **Reforma Administrativa em marcha: atividades de 1967 e 1968**. Brasília: Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, Escritório de Reforma Administrativa, 1969

18 de julho de 1979 instituiu o Programa Nacional de Desburocratização, com finalidade de dinamizar e simplificar o funcionamento da Administração Pública Federal.

Hélio Beltrão que havia participado das reformas de 1967 atuou entre 1979 e 1983 como Ministro da Desburocratização do governo e criticava o excesso de centralização de poder, do formalismos e de regulamentações burocráticas defendendo que a administração pública deveria estar voltada para o cidadão. Como disse Guerreiro Ramos (1983, p. 42) à época, "muitos administradores estão tentando resolver problemas de hoje com soluções de ontem". O autor também fez críticas ao modelo vigente de organização acrescentando que naquele período a burocracia já não atendia nem aos imperativos do desenvolvimento humano nem à necessidade de remodelação do sistema macrossocial.

A Constituição de 1988 buscou a construção do Estado Democrático de Direito (CARVALHO, 2011; SILVEIRA, 2009) pela inclusão social e políticas nacionais de redemocratização do país que acabava de vivenciar duas décadas de ditadura militar no governo. Foi criado o Regime Jurídico Único que estabelecia normas para a administração de pessoal e impedia a diversidade de contratações no setor público. Entretanto, Bresser-Pereira (2008, p.80) criticou a Lei do Regime Jurídico Único por entender que ela adotava "uma combinação de princípios burocráticos clássicos com o estabelecimento de privilégios para si próprios" e afirmou que a administração pública voltou a ser hierárquica e rígida, quase sem nenhuma distinção entre administração direta e indireta.

Para "além de uma questão de eficiência e profissionalização da máquina, o mecanismo do concurso público passou a ser parte integrante do desenvolvimento da democracia do país (CARVALHO, 2011, p. 73)". A substituição do termo funcionário público pelo de servidor público expõe a intenção de profissionalizar os serviços da Administração Pública: servidor público passou a ser sinônimo de trabalhador selecionado com maiores critérios para prestar serviços públicos específicos de maior qualidade. Conforme o entendimento de Weber (2000), a profissão é o enquadramento no interior de uma divisão do trabalho correspondendo àquela especificação, especialização e combinação dos serviços prestados por um indivíduo com certo saber especializado, em troca de uma remuneração. Portanto, passou-se a melhor considerar a ocupação de cargos públicos por servidores especializados nas respectivas áreas. Com as novas medidas dos governos de Fernando Collor e de FHC pareceu findar o período de desvalorização das carreiras públicas, de depreciação do funcionário público e do serviço prestado por ele como sinônimo de incompetência, incapacidade e ineficiência. Enfim, a promulgação da Lei 8.112 de 1990

dispôs sobre o Regime Jurídico dos Servidores Públicos Civis da União (RJU)[59], das autarquias e das fundações públicas federais, incorporando órgãos da Administração Direta e Indireta e oferecendo um certo nivelamento entre órgãos no regime de administração de pessoal.

Sob a sombra do capitalismo neoliberal no Brasil, era consenso entre a elite empresarial a necessidade de se reduzir o tamanho do Estado e seu papel. O emprego público na década de 1990 passou a ser tratado como problema fiscal (GOMES, SILVA E SÓRIA, 2012) e oneroso para os cofres públicos. Logo, o Programa Nacional de Desestatização somado a medidas restritivas de admissão de pessoal e mais adiante, ao Plano de Demissão Voluntária (PDV), reduziram drasticamente o quantitativo de servidores durante essa década.

Em 1998, o governo, dotado de aspirações gerencialistas realizou várias alterações na Constituição com a chamada Reforma Administrativa ou Reforma Gerencial. Foi promulgada a Emenda Constitucional nº 19/98 que trouxe a eficiência como norma basilar para a Administração Pública brasileira (SILVEIRA, 2012). Dentre as novidades de maior impacto para os serventuários

> a reforma gerencial prometeu reorganizar a estrutura da Administração, visando à maior produtividade e qualidade do serviço público, mediante valorização do servidor, por meio de salários mais justos, definidos por tetos remuneratórios, conforme a complexidade do exercício de suas funções (SILVEIRA, 2012, p. 38).

Dentre as 77 alterações feitas à Constituição está a flexibilização da função pública nas formas de contratação e de manutenção do emprego, condicionando-o à expansão do estágio probatório de dois para três anos e à avaliação de desempenho que, sendo insuficiente leva à perda do cargo. Apesar da flexibilização, especialmente para os estatutários foram adotados critérios mais rígidos de seleção, admissão e administração de pessoal. A isonomia de reajustes e de salários entre os três poderes foi extinta e o direito de greve deveria ser regido por lei ordinária, o que ainda não foi disciplinado pelo Congresso Nacional. A Constituição também abordou a profissionalização dos servidores, obrigando à União, Estados, Distrito Federal e Municípios a criarem escolas de governo para treinamento, capacitação, reaparelhamento e racionalização[60] do serviço público.

Em meados da década de 1990, no governo do presidente FHC, a Secretaria da Presidência foi substituída pelo Ministério de Administração e Reforma do Estado (MARE),

[59] O Regime Jurídico Único existiu até o advento da Emenda Constitucional nº 19, de 04/06/98. Devido à descentralização dos serviços administrativos pela criação de empresas públicas, agências e outros organismos da Administração Indireta sob o embalo da reestruturação dos serviços estatais nos moldes do neoliberalismo capitalista, os contratos de trabalho no setor público deixaram de ser únicos englobando os temporários, terceirizados, CLT.

[60] O art. 39 da CF/88 já previa a profissionalização da função pública e foi expressamente declarada na Emenda constitucional nº 19 de 1998.

em 1995 e teve como ministro Luiz Carlos Bresser Pereira. Embora não constasse dentre os temas da campanha eleitoral de FHC o objetivo central da reforma era reconstruir o Estado, redefinindo suas ações no mundo globalizado.

Com a proposta básica de transformar a Administração Pública burocrática em gerencial, a maioria das ações da Reforma do Estado brasileiro centrou-se na administração de pessoal, a qual estava diretamente relacionada com o excesso de gastos públicos e com a eficiência das políticas governamentais.

> E afirmei que para podermos ter uma administração pública moderna e eficiente, compatível com o capitalismo competitivo em que vivemos, seria necessário flexibilizar o estatuto da estabilidade dos servidores públicos de modo a aproximar os mercados de trabalho público e privado (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 21).

O ajuste para enfrentar a instabilidade do panorama econômico mundial perpassou por reformas de Estado que ocorreram em vários países e o Brasil, em busca de competitividade, não poderia abrir mão dessa tendência.

Tragtenberg (1985, p. 197), avaliando a importância dada ao fator humano nas organizações que visam à acumulação e reprodução do capital, compara que da mesma forma que os meios de produção no contexto capitalista usam o trabalho operário, em nível administrativo, também usam o saber especializado do *human-relations*, geralmente formado por *Business School*. A partir daí, se reproduzem no nível pedagógico os conceitos e as relações de dominação do sistema econômico-político, formando agentes desta reprodução em contato com a mão-de-obra livre do interior da empresa. Esse processo ocorre tanto em organizações privadas quanto públicas que atuam em contexto capitalista. A ideia de produtividade, eficiência, eficácia, gestão, gerência, foram impregnadas também na administração pública e reproduzidas em todos os órgãos, em maior ou menor grau, em todas as suas instâncias. O sistema produz agentes de mudanças conforme o modelo desejado que reproduzem as ideias no seio da organização para outros agentes.

Bresser Pereira (1998) encabeçando o projeto de Reforma à época demonstra que suas ações e pensamentos estavam voltados para o impacto do capitalismo nas relações do Estado e buscava uma adequação da estrutura para melhor atender aos preceitos da ordem vigente. O ex-Ministro conclui que era preciso promover a governança dos organismos do Estado e prima pelo ajuste fiscal, pela privatização e que “igualmente importante é uma reforma administrativa que torne o serviço público mais coerente com o capitalismo contemporâneo (...) (BRESSER PEREIRA, 1998, p. 23)”.

Neste sentido, Bresser Pereira (1998) defendeu amplas intervenções na administração de pessoal. Na sua concepção, os órgãos da Administração deveriam ser mais

flexíveis, contestou a aposentadoria integral que desconsiderava o tempo de serviço, defendeu a valorização dos servidores por mérito, os treinamentos e a liberdade dos administradores públicos para a gestão de pessoal.

A busca pela governança e pela eficiência do Estado teve impactos maiores sobre os servidores, pois atingiu diretamente políticas de pessoal, com extinção de alguns benefícios e garantias de outros, mas que ainda não são postos em prática ou acontecem de forma insuficiente como os programas de treinamento, e a valorização de algumas carreiras. As economias foram realizadas em grande parte com base nos ajustes sobre a força de trabalho dos recursos humanos. Bresser Pereira (1996) apresentou como uma das propostas principais para a reforma gerencial a demissão por insuficiência de desempenho e a exoneração por excesso de quadros. Bresser contestou a estabilidade e defendeu a possibilidade de exoneração dos funcionários quando fosse conveniente para a Administração afim de reduzir o quadro. Quanto à avaliação de desempenho seria para permitir

> que o administrador público possa cobrar trabalho do funcionário, e assim viabilizar a administração pública gerencial. (...) A motivação dos servidores deve ser principalmente positiva - baseada no sentido de missão, nas oportunidades de promoção, e no reconhecimento salarial -, mas é essencial que haja também a possibilidade de punição (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 2).

Com relação ao desligamento por excesso de quadros "o objetivo é reduzir custos, é garantir que os contribuintes não sejam obrigados a pagar por funcionários para os quais o Estado não tenha necessidade (BRESSER PEREIRA, 1996, p. 2)."

A busca pela eficiência era majoritariamente traduzida por redução de custos com o quadro de pessoal, ou seja, uma quantidade menor de servidores mais qualificados e com contratos flexibilizados deveriam prestar serviços com maior eficiência e produtividade. Dal Rosso (2008, p. 182) ressalta que "as cobranças dessas práticas por maior qualidade e produtividade e mais eficiência, agilidade e velocidade escondem o movimento de intensificação do trabalho".

A Administração Pública Gerencial é aquela orientada por objetivos para atender às demandas do cidadão. Ela busca medidas descentralizadoras entre os órgãos subordinados, contratos flexíveis de gestão e um profissionalismo que leve à execução de serviços com eficiência, que não existem na Administração Pública Patrimonial, nem na Burocrática. Na verdade, em síntese o que ocorre é o acompanhamento pela Administração Pública das tendências capitalistas de gestão com adoção de ferramentas e estratégias de empresas privadas para o trabalho no setor público. Sob esta visão, Bresser Pereira (1998, p. 33) afirmou que o cidadão também é um consumidor e que toda a Administração Pública gerencial deve considerar o indivíduo, em termos econômicos, como consumidor (ou usuário)

e, em termos políticos, como cidadão. Deste modo, pode-se considerar a visão mercadológica de Estado sobre o cidadão.

Diante da busca pelo melhor desempenho as empresas privadas desenvolvem novas metodologias de trabalho junto a novas ideias de manipulação que somadas à tecnologias implantam um discurso de melhoramento pela produtividade constante e crescente. Novas práticas de administração são inseridas na empresa até se tornarem obsoletas para o alcance das demandas, sempre efêmeras, e serem substituídas por novas ideologias e práticas de trabalho.

Neste cenário, o forte discurso de que as organizações públicas precisam se adequar ao mercado e atuarem de forma competitiva e eficiente se deve à disseminação de novos termos, novas ideias e práticas gerenciais no âmbito da Administração Pública e tem como reforço central a necessidade de o Brasil competir internacionalmente com outros países. Entretanto, chamo a atenção para essas práticas que, apesar de benéficas, podem ser bastante prejudiciais na esfera pública, pois o Estado é bem diferente de uma grande empresa. Muitas ferramentas gerenciais poderiam ser aplicadas se respeitados os particularismos de cada instituição e sua finalidade, caso contrário, o resultado pode ser nulo ou insuficiente. O descompasso entre planejamento e execução gera perda de recursos públicos, essencialmente quando há descontinuidade nos projetos, devido à mudança de governo.

O desenvolvimento da Administração Pública brasileira, apesar das diversas reformas não rompeu completamente com o passado e apresenta um ranço da Administração Burocrática em meio aos esforços de Administração Gerencial, com toques de patrimonialismo em alguns setores. O desenvolvimento é lento, oneroso e de resultado incerto.

A essência do trabalho na Administração Pública é constituída por relações políticas e de poder e autoridade expressamente marcada. O trabalhador, tanto do setor público quanto privado, está subordinado a ideologias que fomentam novas estratégias de gestão em busca de objetivos, e todas as mudanças e reformas impactam os processos de trabalho e refletem nos serviços aos cidadãos. “As Teorias da Administração, até hoje, reproduzem as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função as determinações sociais (TRAGTENBERG, 1985, p. 216)”. Atualmente, o discurso recorrente em órgãos da Administração Pública do Brasil é o da gestão. Ou seja, passou-se da Administração para a Gestão Pública, com novos modos de organização do trabalho e de extração de trabalho dos servidores com vistas à produtividade de caráter satisfatório para o atendimento de demandas sociais, estas, cada vez mais complexas.

### 1.3. A nova Gestão Pública brasileira (New Public Management – NPM): novos paradigmas

Diante do cenário de mudanças dos contextos econômicos, político e social a Administração Pública teve de se adaptar, adequando sua estrutura, seus objetivos e suas políticas às necessidades do Estado, conforme as exigências de cada período histórico. A chamada reforma gerencial no Brasil que modificou a forma de concepção do Estado e de se pensar a Administração Pública foi uma resposta à crise econômica da década de 1980 e aos efeitos da globalização neoliberal. Entretanto, a partir de várias experiências, muitas delas contraproducentes, o Brasil possui hoje uma Administração Pública mais crítica e democrática que a dos anos anteriores.

Após a implantação da Reforma do Estado iniciada em meados dos anos de 1990, uma nova visão emergiu no centro da estrutura administrativa e se espalhou por todas as esferas, adotando novas ferramentas gerenciais da Administração empresarial nos serviços públicos. Descentralização, aumento da eficiência, planejamentos mais sistematizados com maior foco nos cidadãos passaram a fazer parte da agenda governamental, principalmente a partir da Constituição de 1988, para a concretização da reforma do Estado levando-o de uma Administração Burocrática à um Administração Gerencial. Para Matias-Pereira (2012) o planejamento deixou de ser uma atividade meramente técnica para ser uma ação obrigatória no serviço público tendo em vista seu caráter jurídico. E o autor segue afirmando que o planejamento:

> Tornou-se um mecanismo jurídico por meio do qual o dirigente passou a ter obrigação de executar sua atividade governamental na busca da realização das mudanças necessárias para alcançar o desenvolvimento econômico e social. Os planos depois de sua aprovação, adquirem características jurídicas, com natureza e efeitos de lei, podendo instituir direitos e obrigações, além de autorizar a realização de despesas (MATIAS-PEREIRA, 2012 p. 130).

Como afirmaram Bresser Pereira e Spink (1998) o novo papel do Estado passou a ser o de facilitar para que a economia nacional se tornasse internacionalmente *competitiva*[61]. Bresser Pereira (1998, p. 249) defendeu ainda "que era preciso dotar o Estado de novas formas de intervenção mais leves, em que a competição tivesse um papel mais importante."

Do planejamento de rotina se passou ao planejamento estratégico. Entretanto, nem todos os órgãos hoje seguem essa diretriz de forma ativa e o uso dessa terminologia ainda encontra resistências em alguns órgãos por ser comum nas empresas privadas. Um agravante da resistência é que as atividades de planejamento geralmente não incluem a participação de

[61] Grifo da autora.

todos os servidores, permanecendo restrita à cúpula administrativa. Muitos órgãos da Administração são meros executores dos planos e políticas não apresentando poder de decisão e também não incorporam o hábito do planejamento em sua rotina, pondo em risco o alcance dos objetivos. Outra observação é que o planejamento é mais comum na Administração Indireta (em empresas públicas e sociedades de economia mista), ou seja, aquelas visam lucro. A instituição pública – especialmente a que não visa lucro – não apresenta relevante preocupação com sua sobrevivência como uma organização privada. A preocupação maior está em alcançar os resultados esperados pelo cumprimento de metas. A assertividade das ações é imperativa no sucesso de uma instituição pública.

A nova concepção de Administração Pública Federal (APF) traz em sua essência conceitos de eficiência, eficácia, efetividade, produtividade, gestão, metas, objetivo, planejamento, excelência, controle, transparência, dentre outros de uso recorrente na ciência da Administração Geral. Os novos paradigmas foram impostos pelo senso comum do mercado, pela ilusão do lucro e da assertividade constante. Após a Reforma Gerencial do Estado, abriram-se as mentes para adoção desses termos no quotidiano do trabalho dos agentes.

Seguindo a cartilha mercadológica, o trabalho dos servidores sofreu transformações e adquiriu uma nova característica, embora ainda passe por mudanças. Os novos serviços mudaram e os novos trabalhadores também. O que há de novo na Administração Pública brasileira gira em torno das novas formas de trabalho, auxiliadas pelas tecnologias de informação e comunicação e pela forma de gestão mais democrática e participativa, especialmente a partir do governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva (Lula). A sociedade aparenta estar mais crítica e participante em muitos setores da Administração Pública, principalmente no que diz respeito ao planejamento e à fiscalização de programas e políticas. Assim, os contribuintes desejam cada vez mais receber o retorno do dinheiro dispendido com os tributos.

A prática regular do *accontability*[62] exige planejamentos mais detalhados e investimentos adequados para cada ação. Entretanto ainda faltam mecanismos de avaliação e controle para medição das ações e dos resultados de forma efetiva, tanto por parte do Estado, quando da população. Apesar de ações incompletas e sem encadeamento entre os diversos

[62] É um termo de língua inglesa ainda não traduzido para o português, que representa a obrigação do Estado ou governo, por meio de seus membros, de prestar contas às instâncias controladoras ou aos beneficiários de suas políticas e ações. É um termo que remete-nos à ética da Administração pública.

setores, os dois últimos governos tem apresentado uma postura muito mais estratégica do que operacional em busca de maior sintonia entre políticas e demandas.

As tecnologias são, a cada dia mais, aliadas da Administração Pública no desenvolvimento do trabalho e no desempenho dos servidores. Deste modo, os novos servidores que chegam apresentam um perfil mais adaptado às novas tecnologias de comunicação e informação. Em conformidade com as regras do mercado, o serviço público exige, hoje, que seus trabalhadores estejam atualizados frente às novas tecnologias, sejam mais proativos e capazes de empreender no próprio ambiente de trabalho. Dal Rosso (2008) entende que o serviço público não está isento da intensificação nos processos de trabalho e que novas práticas da iniciativa privada implantadas em órgãos da Administração Púbica formam um ciclo que busca novas alternativas para se produzir mais trabalho. A própria informatização do serviço público produz efeitos sobre o trabalho contribuindo para sua intensificação.

> O serviço público sofreu uma mudança tecnológica profunda. A Revolução Informática adentrou ministérios, secretarias, departamentos. Hoje, o Estado é um grande consumidor e um grande mercado para equipamentos de informática, como computadores, impressoras, scanners e programas. Salas e mais salas do setor público ficam abarrotadas por equipamentos superados ou em desuso a cada onda de compra de novos equipamentos pelos governos de plantão. Hoje, toda a operação do serviço público depende do sistema de informática (Dal Rosso, 2008, p. 183).

A informática também explicita as relações de poder e de hierarquia. As novas práticas de administração no setor público incluem diversos sistemas de informação que visam garantir maior controle dos processos e do trabalho das pessoas em sua produtividade e subjetividade. A nova ética do serviço público se traduz na realização do trabalho de forma rápida e eficiente, com produtividade sempre crescente, embora em grau consideravelmente menor que no trabalho de organizações privadas.

Os paradigmas são construções sociais que alteram a visão dos trabalhadores e dos cidadãos, que trazem alterações nos costumes, nos hábitos e na cultura social. Deste modo, os novos paradigmas da Administração Pública Federal estão constituídos por novas consciências e novos valores que dotam a estrutura de novas práticas administrativas, apesar da lentidão das mudanças internas. Novos modelos de gestão visando à adequação do trabalho e do trabalhador à ideia de modernidade e eficiência produzem incontáveis eventos voltados para a democratização de políticas e programas governamentais além de formação específica de pessoal como conferências, congressos, encontros, etc.

A adoção de práticas capitalistas do modelo flexível toyotista no serviço público também incorpora formas de intensificação que se referem mais ao ritmo e à velocidade do

“trabalho intelectual demandante, ao peso da responsabilidade e, em menor escala, ao espírito de competição”, conclui Dal Rosso (2008, p. 188).

Outra tendência mercadológica que está ocupando espaço no setor público é a quantificação de resultados e a mensuração destes por indicadores de desempenho que avaliam o cumprimento de metas. As metas são expressas por número de recursos adquiridos ou por beneficiários atendidos, por exemplo. Há críticas diversas que contestam essas práticas de se quantificar os resultados, em detrimento da qualidade dos serviços prestados. Em muitos órgãos, a qualidade não chega junto com a quantidade e fica em segundo plano.

Por estes motivos o trabalho do agente tende a ser mais cobrado, pois eficiência e produtividade refletem na gestão dos planos governamentais. Neste cenário, novas tendências meritocráticas são incorporadas na gestão de pessoas, especialmente para progressão na carreira e na avaliação de desempenho. Na empresa estatal brasileira, a ética é a mesma da do mercado, impregnada de concorrência entre os servidores: “A concorrência está grande e por isso, se você não é um bom profissional vai para a rua (DAL ROSSO, 2008, p. 188)”.

Entretanto, submetidos a este panorama, há influência direta no modo como a grande parte dos servidores vem desempenhando o seu trabalho. Ele os impele a se dedicarem mais nas atividades laborais e a se especializarem para isso. A profissionalização do serviço público pela admissão de servidores mais adequados ao exercício da função favorece o trabalho especializado, dotado de conhecimentos específicos. De acordo com Silveira (2009, p.67)

> a profissionalização do servidor público implica direito à remuneração justa pelo trabalho ofertado ao Estado; à organização sindical; à greve; ao ingresso meritório na função pública; à capacitação; à carreira; à promoção; ao acesso; às licenças; aos afastamentos para fins de capacitação; à percepção de vantagens pecuniárias decorrentes do aprimoramento profissional, ente outros.

Somando-se ao pensamento da autora é possível inferir que a profissionalização é um recurso dos trabalhadores na busca de seus direitos e, sobretudo para uma remuneração justa, tendo em vista que a classe profissionalizada tende a ser mais esclarecida sobre sua situação trabalhista. A autora ressalta que a profissionalização se inicia no processo seletivo do concurso. Adverte também que a contrapartida da boa remuneração não é suficiente para manter um quadro de pessoal qualificado e profissionalizado. Da mesma forma, para Lacombe (2005, p. 274)

> a remuneração não é o principal fator de motivação para o trabalho, porém, salários mais altos e condições de trabalho melhores tendem a diminuir a rotatividade e a perda de memória dos processos e técnicas da instituição, deixando-a com uma força de trabalho mais experiente.

Silveira (2009) entende que para que o Estado possa exigir eficiência do servidor, deve proporcionar-lhe todos os meios e incentivos necessários para seu aprimoramento e crescimento na carreira profissional.

A profissionalização em si, é ainda um princípio burocrático, mas que vem tomando novas formas para se adequar a realidade dinâmica da sociedade, da política e da economia. Matias-Pereira (2012) ressalta que a Administração Pública brasileira ainda possui uma estrutura pesada, burocrática e centralizada em diversas áreas. E considera que essa estrutura a impede de responder adequadamente, enquanto organização formal, às demandas e aos desafios impostos pela modernidade.

Todos esses fatores podem estar presentes no dia a dia das organizações públicas, pois obedecem aos princípios da burocracia, embora de forma mais flexível. Sob este panorama é possível dizer que o espírito do capitalismo ronda as instituições públicas e se dissemina por todas as suas organizações gerando uma nova ideologia acerca do trabalho. As metamorfoses da Administração Pública ainda estão em curso, é um processo novo e lento, mas que traz mudanças profundas na organização do trabalho dos servidores, mesmo em instituições que não precisam, aparentemente, cumprir a cartilha do mercado capitalista, como as universidades públicas, por exemplo.

### 1.4. Trabalho administrativo na Universidade pública federal

As transformações aceleradas do processo de globalização e de mundialização do capital influenciam as políticas públicas especialmente quanto às universidades, sobretudo públicas.

A universidade pública federal como instituição social, organização complexa e campo legítimo para desenvolvimento de políticas de educação superior tem passado por diversas mudanças ao longo dos anos. Como instituição social, a universidade é "uma expressão historicamente determinada de uma sociedade (CHAUÍ, 2001, p. 35)". Como organização complexa ela possui características peculiares que não a iguala às demais, onde as teorias tradicionais da Administração não deveriam ser aplicadas discricionariamente. Enquanto campo social Bourdieu (1996, p. 88) assegura genericamente que

> É tanto um universo social como os outros, onde se trata como alhures de poder, de capital, de relações de força, de lutas para preservar ou transformar essas relações de força, de estratégia de manutenção ou de subversão, de interesses, etc., quanto é um mundo à parte, dotado de suas leis próprias de funcionamento, que fazem com que não seja nenhum dos traços designados pelos conceitos utilizados para descrevê-lo o que lhe dá uma forma específica, irredutível a qualquer outra.

Dessa forma é uma expressão das relações de classes, de poder, de manifestações de autoridade e expressão da vontade da Administração Pública, enquanto instituição administrada. A universidade é um espaço de formação pela discussão de ideias, pela socialização do conhecimento e de ampliação de uma visão crítica da sociedade e do mundo como um todo, a partir da formação humana. Ela é também uma instituição produtora e produtiva que precisa entregar à sociedade um resultado que gere valor econômico.

Diversas concepções de universidade são disseminadas por vários países. Nos países capitalistas a universidade é um lugar historicamente destinado à criação e divulgação do saber, para o desenvolvimento científico, a formação profissional em nível superior. A universidade também pode ser considerada um aparelho ideológico de formação capitalista e de reprodução das condições materiais e da divisão do trabalho social entre grupos e classes dominantes, mas também pode servir para a transformação social (WANDERLEY, 1984).

Atualmente a missão das universidades brasileiras consiste em gerar, transferir e socializar conhecimentos a partir de uma perspectiva crítica e democrática. As atividades-fim prioritárias que reproduzem essa missão se constituem em três eixos essenciais da universidade que são o ensino, a pesquisa e a extensão[63].

Como o conhecimento e a informação se tornaram forças produtivas do capital, a universidade pública enquanto campo legítimo destes e espaço aberto de interação com a sociedade e o mercado, subordinada ao Estado, se torna um dos principais lócus de políticas públicas e governamentais. Santos (2011, p. 113) ao argumentar que "a universidade é um bem público, intimamente ligado ao projeto de país" afirma que sua vulnerabilidade frente às mudanças político-econômicas e sociais pode levar à sua rendição aos desejos do mundo capitalista correndo o risco de o modelo atual de universidade desaparecer. Da mesma forma, Silva e Frantz, (2002, p. 111) afirmam que

> Os desafios colocados à universidade são frutos da complexidade dos processos sociais, econômicos, políticos e culturais que vivenciamos, pois sua perspectiva de ser uma instituição democrática a faz aberta à ressonância de múltiplas vozes dos interesses diversificados.

De todo modo, das universidades são cobrados importantes compromissos sociais. No Brasil, as tentativas de superação desses desafios sociais levaram a diversas reformas no modelo vigente de universidade e de ensino superior influenciadas pelos movimentos de universidades estrangeiras. As Reformas Universitárias, as políticas para a educação, em especial, para o ensino superior exerceram impactos diretos nos ritmos de trabalho docente e técnico-administrativo, interferindo no funcionamento de toda a estrutura.

[63] Conforme é regida pelo art. 207 da Constituição Federal.

Basicamente, as funções da universidade são encaminhadas por dois tipos de trabalho: o acadêmico e o administrativo, que se constituem, respectivamente, em atividades-fim e atividades-meio. A universidade pública federal como órgão executivo da Administração Pública, hoje, adota muitas práticas gerencialistas em busca de modernização de sua estrutura e de melhor execução das atividades meio e fim. Com o passar dos anos, e após a Reforma do Estado, as universidades não se isentaram de se adequar à realidade política que privilegia a busca de maior produtividade, eficiência, expansão e qualidade de suas atividades. Desde a década de 1980 a cultura do *managerismo* vem permeando setores da Administração Pública a fim de barrar o excesso de burocracia. A adoção dessa vertente imprime elementos do ambiente empresarial também nas universidades públicas e, gradativamente, elas passaram a interiorizar os preceitos do mercado capitalista como recurso essencial para se manterem - e se manterem 'competitiva', capazes de produzir conforme as exigências de organismos internacionais - no cenário da Educação Superior brasileira.

Silva Junior (1996, p. 11) afirma que

> As complexas relações que se renovam entre o setor produtivo e a educação superior brasileira devem ser compreendidas em um contexto mais amplo, que leve em consideração o atual estágio de desenvolvimento do capitalismo mundial e as demandas daí resultantes para esse nível educacional.

As universidades brasileiras são as maiores responsáveis por desenvolver conhecimento via pesquisas científicas que acontecem majoritariamente nos cursos de pós-graduação das IFES. Um dos maiores desafios das universidades públicas está em gerenciar recursos – escassos - para produzir conhecimento. O conhecimento produzido nas universidades atende prioritariamente a demandas de mercado que se traduzem em pessoas jurídicas com recursos para investimentos rápidos e diretos os quais financiam pesquisas nas IFES do Brasil e do mundo. A tríade sociedade-Estado-mercado produz um fluxo de relações do qual a universidade, como organismo social participa ativamente.

Castro (2013, p. 29), entende que

> Os novos olhares organizacionais e estatais levam a alterações nas formas de gestão que, por sua vez, se tornam populares tanto na esfera privada quanto na pública. Desse modo, as universidades públicas, como instituições sociais, também não ficam alheias a essas mudanças e são compelidas a aderirem à corrida ao capital. Elas aderem às pressões do mercado na busca de capital e financiamentos, além dos recursos governamentais, ditos insuficientes.

A partir de políticas e programas governamentais de melhoria do ensino superior que traçam objetivos comuns para as universidades com metas e indicadores a serem alcançados num determinado espaço de tempo as deliberações institucionais que envolvem as atividades acadêmicas passam a alterar a intensidade e o volume de trabalho de técnico-administrativos e docentes. "Quem trabalha hoje na universidade sabe que as tarefas universitárias estão

dominadas pelo curto prazo, pelas urgências do orçamento, da competição entre faculdades, do emprego dos licenciados, etc. (SANTOS, 2011, p. 112).” Portanto, percebe-se que o contexto do trabalho nas universidades está diretamente voltado para o atendimento de demandas governamentais sob o discurso de ampliação do acesso e da permanência, melhoria do ensino e do desempenho institucional.

O sistema capitalista é constituído pela necessidade de acumulação sob aumento constante da produtividade, eficiência, eficácia, qualidade e outros fatores subjetivos e a universidade pública brasileira não está alheia a esse processo (CASTRO, 2013). Esse esforço é possível devido aos trabalhadores das universidades que somam forças e se desdobram para que haja êxito no desenvolvimento das atividades de ensino, de pesquisa e de extensão, princípios são indissociáveis[64], fundamentais na vida universitária e que norteiam sua razão de ser.

Tardif e Levasseur (2011, p.16) ao tratarem da divisão do trabalho educativo na escola trazem a reflexão que agentes não-docentes também contribuem direta e indiretamente para a formação escolar. Questionam o “monopólio educativo exercido sobre os alunos pelos professores” e se a inclusão de novos agentes na escola figuraria uma nova divisão do trabalho. Estes questionamentos também podem ser feitos para o campo universitário. A Universidade como campo legítimo de produção e proliferação do saber deve incluir e considerar todos os seus trabalhadores no processo de produção do conhecimento – conforme as respectivas competências, habilitações e funções - estabelecendo uma divisão do trabalho harmônica. E, para além da divisão do trabalho a participação política de forma democrática de todos os agentes envolvidos na produção da universidade.

As IFES estão subordinadas a indicadores de desempenho institucional para a obtenção de financiamentos que são distribuídos entre as IFES e, da mesma forma, entre cada unidade acadêmica. Caso a avaliação de cursos – tanto de graduação quanto de pós-graduação *stricto senso* – não atinja uma ‘nota’ satisfatória ele poderá ser extinto. Ou seja, em busca de maior qualidade é o resultado quantitativo das atividades institucionais que definem o volume de recursos financeiros a ser investido pelo governo. No interior das IFES do Brasil quanto mais produtivo se é, mais recurso se tem.

Essa cultura impõe um ritmo de trabalho intenso, competitivo e muitas vezes precarizado em busca de melhor avaliação e visibilidade no cenário nacional. O financiamento por resultados também é uma forma de controle do desempenho das

[64] A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão é determinada no Art. 207 da Constituição Federal.

universidades em relação a algumas variáveis-chave que se deseja estimular em favor do melhor *rankeamento* das IES. Mesmo assim, tem-se investido poucos esforços para estudos e pesquisas sobre formas de gestão adequadas ao contexto universitário do setor público, tão pouco para a categoria de trabalhadores técnico-administrativos. Os estudos sobre gestão universitária e organização do trabalho nas universidades, estão majoritariamente voltados para o campo da Administração ou da Educação havendo poucos estudos no campo da sociologia do trabalho. Atualmente, o que se parece buscar com os estudos sobre o trabalho e a gestão de IES é um melhor posicionamento no mercado, seguindo ferramentas gerenciais como regras de sucesso comum a todas as IES, sejam privadas ou públicas.

Dentro desse contexto a organização dos espaços acadêmico e administrativo são subsidiados por duas categorias de trabalhadores: o Docente e o TAE. Embora a gestão componha essencialmente o campo da Administração e não o da Educação, a maioria dos trabalhadores que compõem a alta administração das IFES é formada por professores. Comumente, a cultura laboral das universidades brasileiras e a literatura disponível sobre o assunto não considera o trabalho dos técnicos, tão pouco sua relevância, desde o surgimento das primeiras instituições. O estatuto das universidades brasileiras de Decreto nº 19.851, de 11 de Abril de 1931, assinado por Getúlio Vargas orienta sobre a estruturação das instituições, com a administração definida como cargo de confiança. O documento não incluiu nenhum artigo sobre o corpo técnico-administrativo. A esse respeito Finger (1997, p.11) descreve que

> A própria função administrativa foi tratada por muito tempo como derivativa e secundária. (...) As posições mais altas na hierarquia organizacional sempre foram reservadas a professores e a ideia de que alguém que não seja professor ocupar o cargo de reitor ou de alguma pró-reitoria arrepia gente até hoje. Parte-se do princípio de que se alguém é bom professor deverá ser, necessariamente, um bom administrador. Também não sendo professor se tem como certo que poria a instituição em risco.

Em todo o Brasil, a maior parte das vagas de Reitoria e Pró-Reitoria é ocupada por docentes, sendo que de uma média de sete Pró-Reitorias um ou dois servidores são TAE. Há universidades que sequer possuem técnicos nesta função. Grande parte das publicações disponíveis com temáticas sobre: trabalho e trabalhadores do ensino superior, precarização e intensificação do trabalho nas universidades, impacto de políticas públicas na educação superior, dentre outros, raramente contemplam um olhar acerca dos trabalhadores técnico-administrativos. O estudo de Faria, Daud e Perreira (2012, p. 10) sobre os esforços para profissionalização do trabalho em uma IFES do sul mineira aponta que uma das características marcantes "é que todos os departamentos didático-científicos eram ocupados

(ou chefiados) por docentes, que se responsabilizavam, simultaneamente, por questões administrativas e acadêmicas".

De forma geral a estrutura das universidades federais conta com os professores presidindo os conselhos de gestão e outros postos administrativos importantes. Na conclusão de Andrade (2002, p. 21) "nas organizações universitárias a autoridade e, consequentemente, o poder para tomada de decisões tem sua origem no poder dos conhecimentos." Dessa forma a tomada de decisões obedece a uma hierarquia definida pela importância do papel social que cada indivíduo exerce dentro da instituição. "O poder nestas organizações, portanto, não é algo que possa ser delegado pela cúpula, mas, sim, é resultante de uma estrutura de autoridade dinâmica e mal definida (ANDRADE, 2002, p. 21)". Essa realidade leva à compreensão de uma estrutura hierárquica formada como que por uma pirâmide invertida onde os docentes ocupam a parte superior e os gestores 'administrativos' e demais integrantes na parte inferior. Esta rígida e histórica organização hierárquica estruturada de forma inversa e que integra diferentes atores denota uma democracia participativa, pois constitui um falso modelo de gestão democrática.

A organização piramidal denota uma estrutura com níveis hierárquicos de poder e autoridade formais, entretanto, a organização piramidal invertida compõe uma estrutura hierárquica dotada de poder e decisão.

Apesar das diferenças nas suas áreas de atuação os docentes agem de forma bastante semelhante e compõem um conjunto homogêneo com atividades de mesma natureza o que os torna um coletivo numeroso e dominante dentro da instituição, tanto no âmbito acadêmico quanto administrativo. Os professores se dividem em grupos conforme suas competências voltadas para atividades de ensino e pesquisa o que torna a academia um coletivo de diferentes áreas de conhecimento. Na universidade cada grupo tem autonomia para a tomada de decisões, pois no entendimento de Vught (1987 apud ANDRADE, 2002, p. 21) "tais instituições constituem 'sistemas semiautônomos' onde as faculdades, os centros, os departamentos, etc. funcionam como 'pequenos estados soberanos' que seguem interesses próprios, com muitos objetivos e estratégias próprias."

A universidade passou a ser reconhecida como 'República dos professores'[65]. O papel dos TAEs ficou, ao longo da história da universidade, em segundo plano e só a partir da última década, em decorrência das transformações do mundo do trabalho e de políticas de

[65] TRINDADE, Hélgio (org.). Universidade em ruínas na república de professores. 2. ed Petrópolis : Vozes/Rio Grande do Sul: CIPEDES, 2000. A obra destaca problemáticas da educação superior brasileira e faz reflexões sobre a realidade deste nível de ensino.

democratização, é que eles passaram a ocupar espaços nas atividades de gestão e obter maior visibilidade dentro destas instituições (WANDERLEY, 1984).

A paridade[66] de votos na universidade, especialmente para reitoria, tem gerado diversas discussões, embates e em algumas universidades, mudanças significativas. Historicamente as universidades federais brasileiras utilizaram para eleições internas o modelo proporcional em que o voto dos professores detém 70% do peso enquanto TAEs e estudantes 15%. Embora grande parte das universidades tenha adotado o modelo paritário a esse respeito, vale destacarmos o entendimento de Tonella (2008):

> o incômodo causado pela paridade é revelador de uma concepção hierárquica de relações sociais, traço constitutivo da própria formação da sociedade brasileira. (...) princípios igualitários de relações sociais incomodam muito porque desordenam os próprios códigos simbólicos sobre os quais os indivíduos aprenderam a construir a percepção do seu lugar no mundo, e, como conseqüência, o lugar que cabe ao outro nesse mundo.

Imprescindível reflexionar sobre qual é o papel e as responsabilidades de cada categoria na execução das atividades-fim e meio no desenvolvimento da universidade.

Apesar das inúmeras decisões serem tomadas de forma participativa na comunidade acadêmica ainda é incipiente a democratização da gestão universitária por ter sido introduzida há poucos anos no quotidiano das universidades brasileiras. Contudo, ainda persiste o ranço da ideia de uma categoria funcional inferior nas universidades públicas: os TAEs

O argumento discriminador de Buarque (1994, p. 130) diz que a falta de paixão à universidade é um grande problema, mas que

> Entre funcionários administrativos a situação é ainda mais grave. A desigualdade social e seus reflexos nos níveis culturais e educativos fazem com que funcionários vejam a universidade apenas como uma empregadora; os professores e alunos, como elementos distantes, sem uma motivação comum. A relação é de apatia (...). A participação de funcionários no processo eleitoral de reitores pode reduzir este distanciamento, mas cria, por outro lado, uma liberalidade que termina por ampliar o descompromisso, podendo inviabilizar o funcionamento da instituição.

Entretanto, nos últimos anos, a situação das instituições de ensino superior começou a mudar em busca de educação de melhor qualidade, que privilegie os parâmetros de custo-benefício-eficiência. No contexto em que se encontram as IFES a pressão por resultados exige uma gestão profissionalizada e especializada para que o trabalho seja executado com maior eficiência, capaz de extrair de cada servidor toda a energia física, intelectual e psicológica pelo trabalho quotidiano. Portanto, inicia-se uma preocupação maior com a gestão da

[66] Sobre a paridade de votos para reitor e suas controvérsias:
http://www.unb.br/noticias/unbagencia/unbagencia.php?id=6645 ou
http://www.sintunesp.org.br/site/pg_inicio/Por%20que%20a%20paridade%20incomoda.pdf
http://cienciabrasil.blogspot.com.br/2012/06/mec-deixa-claro-que-paridade-nao-vale.html

universidade ao invés de simplesmente administra-la, passa-se a uma gestão que começa a priorizar mais a técnica em detrimento da política, apesar de todo o conservadorismo vigente.

Apesar dos sistemas eletrônicos de informação dominarem grande parte dos processos administrativos e acadêmicos das IFES, os docentes continuam envolvidos com serviços de natureza técnica-administrativa. A intensificação do trabalho docente decorrente das novas legislações e as consequentes políticas públicas dos últimos anos gera uma produtividade que somada a modernização dos sistemas de informática exige mais tempo de trabalho em atividades que não se ligam diretamente ao ensino ou a pesquisa. O hábito comum de se preencher relatórios eletrônicos que objetivam quantificar resultados do trabalho dos professores para fins de avaliação é um exemplo.

Considerando a onda de modernização da gestão da estrutura pública a profissionalização da Administração Pública vem se tornando cada vez mais importante e comum em diversos órgãos. Isto porque ela constitui-se em instrumento de legitimação das ações da Administração Pública pela valorização e desenvolvimento efetivo das competências de seus servidores.

A profissionalização ainda é um desafio contemporâneo, especialmente para universidades públicas que vivem o conflito entre os poderes acadêmico e burocrático que regem a educação superior. Segundo Lanzillotti (1997) o poder acadêmico se baseia no conhecimento e é exercido pelos especialistas. Já o poder burocrático está baseado em leis, regulamentos e normas, relativas ao ensino e à gerência econômica, sendo exercido pelos administradores[67]. O autor ressalta que a relação entre esses dois poderes é problemática, pois envolve uma multiplicidade de interesses, o que é fato gerador de conflitos.

A profissionalização é bastante relevante nos cargos de gestão e de atividades estratégicas. Elas são atividades-meio que subsidiam as atividades-fim. Pela profissionalização do quadro de TAE ocorre a melhoria técnica e aumento da eficiência. A profissionalização exige formação específica em determinada área, circunscrita em um conjunto de conhecimentos e competências específicos.

A universidade como uma instituição com finalidade específica de gerar e difundir conhecimentos, é capaz de absorver vários trabalhadores com diversas habilitações que contribuem executando atividades administrativas para este fim. A categoria docente se constitui de professores efetivos, que são admitidos via concurso público pertencente ao quadro de pessoal permanente e de professores com contratos de curto prazo, como os

[67] O termo ‘administradores’, utilizado pelo autor, não se reduz ao bacharel em Administração.

substitutos e os temporários. Os docentes substitutos ingressam via processo seletivo e tem contrato temporário de até dois anos para suprir a falta de outro docente em licença ou afastamento, por exemplo. Os docentes temporários são aqueles contratados para suprir, temporariamente demandas decorrentes de políticas de expansão, como o REUNI.

O aumento do número de docentes e o expressivo aumento de discentes gerou um descompasso frente ao quantitativo de TAEs nas IFES. Ainda entre os anos de 1991 e 2000 o número de servidores TAEs decresceu 31% (SOARES, 2002). Embora o REUNI tenha promovido a abertura de vagas para contratação de TAEs esta categoria não apresentou aumento proporcional à expansão das universidades federais devido ao quadro de servidores que se aposentaram no mesmo período. A nuvem de produtividade que passou a permear os departamentos das IFES envolve não somente os docentes, mas também os TAEs em atividades administrativas.

Chauí (2003, p. 7) ao analisar o cenário da universidade brasileira, intitula-a "universidade operacional", onde os docentes são os maiores responsáveis pelo cumprimento de metas impostas pela relação íntima entre Estado e mercado. Neste sentido a autora afirma que pela corrida por produtividade e financiamentos a universidade está definida e estruturada por normas e padrões inteiramente alheios ao conhecimento e à formação intelectual, ela está pulverizada em microorganizações que ocupam seus docentes e curvam seus estudantes a exigências exteriores ao trabalho intelectual.

Algumas mudanças são implementadas de cima para baixo de forma pré-definida e autoritária, obedecendo a modismos. Segundo Dal Rosso (2008), a reforma administrativa proposta no Governo do presidente FHC na década de 1990, apresentou erros grosseiros que foram implementados na gestão pública. Dentre eles, a adoção de nomenclaturas típicas de empresas privadas. Dal Rosso (2008, p. 183) descreve:

> Na Universidade de Brasília, os secretários de departamentos e de institutos e faculdades passaram a chamar-se de gerentes. Além dessa mudança de nomenclatura, pergunta-se até hoje se algo mudou efetivamente em sua atuação.

Em uma pesquisa de Dal Rosso (2008) sobre o trabalho de servidores públicos da União e do Distrito Federal, o autor destaca a pressão da responsabilidade atribuída aos servidores e a prática de exigir resultados, bem como maior rapidez, empregados pelas chefias. A pouca cultura do planejamento nas universidades induz os trabalhadores a terem atitudes mais reativas que proativas o que aumenta a pressão psicológica e prejudica demasiadamente o andamento de processos, a saúde dos servidores e a vida universitária como um todo.

Em um dos relatos da pesquisa com sete universidades federais da região sudeste apresentada por Sguissardi e Junior (2009, p. 179), entende-se que a tecnologia é outro fator que vem, de certo modo, prejudicar o trabalho na universidade brasileira. A seguir, trechos do depoimento de um professor entrevistado:

> "Mas, olha, eu sinto que isso que nós trabalhamos cada vez mais, mais intensamente, em outras áreas e fora do local de trabalho, por causa do computador e do celular, então eu sinto isso. Há algum tempo eu sinto, mas ao mesmo tempo, sei que nós temos aquela imagem de quem trabalha pouco, por sermos funcionários públicos e por sermos intelectuais. (...) Então eu sinto essa pressão por causa dessas novas tecnologias. Porque se compararmos o que fazíamos há 28 anos... Muitas dessas tarefas eram tarefas de secretaria, de mecanografia. Havia alguém que digitava nossas provas, que mecanografava e levava para a sala de aula. (...) Então, nós estamos fazendo trabalho de secretaria e nós perdemos um tempo danado preenchendo formulários eletrônicos e isso é uma coisa que me irrita. (....) constantemente nós temos que preencher Currículo Lattes... É produção disso e daquilo e agora o Sinaes e tudo isso. [...]. Bem, então eu acho que isso é um motivo, as novas tecnologias que nos fazem trabalhar mais e fazer o trabalho dos outros. (...)." (EE2, 2007, p.3)

Sobre este aspecto Sevcenko (2000, p.7) já havia identificado esta problemática ao afirmar que:

> Grande parte de seu tempo deve ser dedicado a preencher relatórios, alimentar estatísticas, levantar verbas e promover visibilidade para si e seu departamento. O campus vai se configurando num imenso pregão. O gerenciamento de meio acabou se tornando fim na universidade. A idéia é que todos se empenhem, no limite de suas forças, para que também compartilhemos do inexorável destino manifesto.

Sguissardi e Junior (2009) acreditam que para o docente assumir atividades administrativas há renúncia ao enriquecimento do currículo e o consequente prejuízo à carreira, ao menos nos moldes hoje valorizados pelo modelo de avaliação chancelado pelas agências externas de regulação e controle, que é também parâmetro para avaliação interna das IFES. Por outro lado, a avaliação institucional depende sobremaneira de pequenas atividades administrativas e de gestão com resultados positivos, que atualmente ainda estão envolvendo os docentes. É necessário brecar essa loucura porque "a nova universidade, que ora se configura nesse país, está perdendo sua já precária autonomia e tornando-se funcional aos interesses privado/mercantis do Estado e do mercado (SGUISSARDI e JUNIOR, 2009, p. 189)." A busca de recursos devido ao escasso financiamento, especialmente do início dos anos de 1990, ainda se mantém e agora é alcançada pela excelência no desenvolvimento dos trabalhos acadêmicos. Sobre este período se fala em sucateamento da educação superior que impeliu as instituições a buscarem outras formas de financiamento para conduzir as pesquisas e atividades simples (REIS, 2014). Essa prática se tornou comum, mesmo com aumento do financiamento, embora seja marcado por cortes orçamentários e políticas descontínuas ao longo do tempo.

O aumento do número de organismos que controlam o desempenho da educação superior no Brasil, as políticas de expansão e o advento do REUNI contribuíram para a nova reconfiguração do trabalho nas universidades. O trabalho docente e técnico-administrativo passou a ser condicionado a políticas externas de avaliação. O padrão de organização das universidades públicas federais vem sofrendo alterações na gestão patrimonial, financeira, de pessoal e, a quantidade de trabalhos administrativos vem crescendo vertiginosamente envolvendo docentes e técnicos.

Como forma de driblar essa tendência e a escassez de servidores TAES, as universidades lançam mão de estagiários, bolsistas e da terceirização de mão de obra com contratos temporários e flexíveis. Por fim, o que ocorre é um processo de disseminação da precarização do trabalho no interior das Academias. Vale lembrar também que o novo regime de trabalho nas IFES também se torna obstáculo à militância sindical (SGUISSARDI e JUNIOR, 2009) e isso desfavorece a luta por direitos e melhoria das condições de trabalho.

O cenário de trabalho nas universidades públicas federais é feito de relações complexas de poder, de fragmentação dessas relações e de um modelo neoprofissional (SGUISSARDI e JUNIOR, 2009). O trabalho administrativo nas Universidades federais tem envolvido tanto TAEs como docentes, estendendo-se a outros trabalhadores temporários.

A categoria de técnicos-administrativos é uma das mais numerosas do funcionalismo público federal, e hoje é composta por servidores distribuídos em cinco níveis com escolaridade fundamental a superior. Entretanto, as vagas criadas pelo REUNI, a partir de 2007, previram a contratação de trabalhadores somente com nível de formação escolar médio/técnico e superior, fato que elevou o nível de capacitação profissional dos servidores em geral. Contudo, a falta de reconhecimento, de espaço para participação em uma gestão democrática e ausência de carreira desvaloriza o servidor, pois limita o desenvolvimento profissional e o desmotiva. Não basta a instituição admitir trabalhadores capacitados se sua estrutura é rígida e burocrática. Assim como relataram Faria, Daud e Perreira (2012, p. 13) em seu estudo, para o bom desempenho das atividades de ensino, pesquisa e extensão das universidades é necessária

> uma mudança radical na cultura e estrutura hierárquica da administração, que será alcançada com mudanças na sua estrutura administrativa como descentralização de autoridade; desburocratização de procedimentos internos; além de treinamento e capacitação de todos os servidores da Universidade.

Para além dessas mudanças é de fundamental importância a real democratização da universidade enquanto organização administrada, afim de permitir a participação integral de todos os atores diretamente envolvidos.

O trabalho na universidade pública vai muito além de ensinar, pesquisar e prestar serviços à comunidade. O ensino, a pesquisa e a extensão formam uma gigante dimensão instigante, envolvente e relevante para a vida social. Portanto, não são campo de atuação exclusiva de docentes, mas que para acontecer com efetividade envolvem uma gama de trabalhadores se dedicando às suas mais diversas atividades.

Entretanto, a cultura organizacional universitária ainda tende a reduzir o papel dos trabalhadores TAEs e limitar sua atuação efetiva nesses três eixos sustentadores da educação superior brasileira. E, na busca pela produtividade, as tarefas se cruzam, se confundem e se misturam. Sem uma visão do todo, sem divisão de tarefas e mapeamento de processos os professores e TAEs assumem atividades trocadas, muitas vezes desnecessárias, o que gera frustação, estresse, desmotivação e até adoecimentos. É reflexo de que o conhecimento se tornou uma grande força produtiva capitalista. E a influência do mercado no seio das universidades públicas gera um contexto oneroso que envolve todos os trabalhadores e até os discentes. Para além das contradições históricas, estruturais e ideológicas em políticas educacionais é esclarecedor observar o entendimento de Carvalho et al (1980, p. 14) ao afirmarem que

> Dentre as muitas análises e críticas ao desempenho da universidade brasileira, oportuno é reconhecer que muitos dos seus problemas são originários da própria universidade. Na verdade, ela tem mudado apenas de duas maneiras: de fora para dentro, pelas pressões sociais, e, de cima para baixo, pela ação do governo. Tais mecanismos não têm mostrado eficácia na promoção das mudanças necessárias à correção de uma defasagem comprometedora entre universidade e seu meio.

Neste sentido, o chamado capitalismo acadêmico, que se refere ao uso que a universidade faz do capital humano para produzir conhecimento voltado para a valorização do capital não deve se sobrepor à subjetividade dos trabalhadores pelo puro produtivismo acadêmico. A gestão, de forma direta ou indireta, permeia as atividades de ensino, pesquisa e extensão, esta, que é muito mais que a mera prestação de serviços à comunidade. É uma gestão eficiente, feita por trabalhadores capacitados e alocados adequadamente, que garantiria o cumprimento do papel social da universidade que há muito tempo foi posto em segundo plano, gerar e difundir conhecimento para o bem da sociedade.

O trabalho na universidade é feito para que novos conhecimentos surjam e mais pessoas tenham acesso a eles. Portanto, as mudanças no trabalho, no perfil dos trabalhadores TAEs e docentes, que se somam à mudança do perfil das universidades e alteram o perfil das instituições em sua organização burocrática e acadêmica deve ser vista de forma aprofundada. Neste tempo flexível, de rápidas transformações o trabalho universitário deve ser

revalorizado, respeitando-se cada atividade e cada trabalhador para o alcance real de sua função social.

### 1.5. Trabalho administrativo na Universidade Federal de Goiás

Em um cenário de grandes e constantes mudanças nas instituições de ensino superior públicas, impactadas pela dinâmica do capital e, especificamente, pela expansão da educação superior, o trabalho nas universidades públicas tem se intensificado e encontrado novas formas de se realizar. Além das atividades inerentes ao exercício profissional da docência o trabalho na UFG também é constituído em sua essência por atividades de suporte administrativo que se coadunam como forças propulsoras do funcionamento da instituição.

A proposta de reforma do Estado orientada pelos princípios da Nova Gestão Pública que buscava eficiência, eficácia e economia de recursos imprimiu acentuados impactos no sistema educacional brasileiro. A redefinição do papel do Estado frente à globalização, às novas tecnologias, à crise fiscal, às novas demandas sociais e às exigências do mercado se configura como resultado da reestruturação produtiva que se acentuou na década de 1990 no Brasil e gerou impactos diversos e significativos no volume e na forma de trabalho nas instituições de ensino.

Após o enfraquecimento do Estado de Bem-Estar Social e sob as influências da globalização neoliberal os condicionamentos impostos por organismos internacionais de controles e financiamento, como Fundo Monetário Internacional (FMI), Banco Mundial, Organização Mundial do Comércio (OMC) passaram a direcionar as ações das universidades brasileiras. Considerando-se a inseparabilidade entre capital, trabalho e Estado

> a prosperidade do capital e a força do Estado estão enraizadas na exploração dos trabalhadores do campo e da cidade. (...) Esse é o contexto em que o emprego, o desemprego, subemprego e pauperismo tornam-se realidade cotidiana para muitos trabalhadores (IANNI, 1991, p. 4).

Portanto, o trabalho era e ainda é a alternativa redentora principal da sociedade capitalista para que o Estado conquiste a sua competitividade econômica internacional. E para que a empregabilidade de uma população se torne efetiva os investimentos em educação e formação profissional são considerados fatores essenciais pelos organismos de financiamento internacionais e pelo próprio Estado. Ao mesmo tempo, o aumento das demandas sociais em geral, colocou o ensino superior em uma posição pouco privilegiada para recebimento de financiamentos externos. Santos (2011, p. 18) ao tratar das mudanças e reformas recentes na universidade no século XXI afirmou que: “A indução da crise institucional por via da crise

financeira, acentuada nos últimos vinte anos, é um fenômeno estrutural decorrente da perda de prioridade da universidade pública entre os bens públicos produzidos pelo Estado".

Sentida a pressão internacional por mudanças e ampliação dos serviços sociais a nova Gestão Pública privilegiou o gerencialismo com vistas ao atendimento mais amplo e democrático aos cidadãos. Esse gerencialismo se pauta nas demandas sociais, na oferta de serviços eficientes, na flexibilidade dos serviços, cumprimento de metas e avaliações de desempenho inspirado na competição internacional. Pode-se afirmar que educação foi o setor que mais percebeu os reflexos diretos da reforma. Quanto ao ensino superior, o papel das IFES "é o de implementação para atingimento de metas e o do MEC[68] de controle total sobre a definição das metas e indicadores (ARAÚJO e PINHEIRO, 2010, p. 660)". Com a perda de prioridade nos financiamentos públicos e seguindo diretrizes já em prática em diversos países, a instrução – de políticas internas e externas – era de que as universidades brasileiras buscassem a eficiência de gestão administrativo-acadêmica e a redução de recursos (AMARAL, 2003). A orientação era para que as universidades absorvessem o maior número de alunos, desenvolvessem o maior número de atividades com qualidade, sem aumento do custo, ou seja, sem aumento de repasse de recursos do governo federal.

Santos (2011, p. 20) aponta duas etapas para efetivação do processo que ele chama de mercadorização[69] da universidade. No primeiro momento, entre as décadas de 1980 e meados de 1990 ocorreu a expansão e consolidação do ensino superior no Brasil, o que chama de mercado universitário.

> Na segunda, ao lado do mercado nacional, emerge com grande punjança o mercado transnacional da educação superior e universitária, o qual, a partir do final da década, é transformado em solução global dos problemas da educação por parte do Banco Mundial e da Organização Mundial do Comércio (OMC). Ou seja, está em curso a globalização neoliberal da universidade.

O que o autor chama de mercadorização comporta diferentes níveis e formas. O primeiro nível é o que induz a universidade pública a captar receitas junto a instituições privadas que superem a escassez de recursos a fim de melhor conduzir suas atividades, condição que lhes imprime características de atividades privadas. E em segundo nível, transforma-se a universidade pública em uma instituição que "não produz apenas para o mercado, mas que se produz a si mesma como mercado, como mercado de gestão universitária... (SANTOS, 2011, p. 21)". O processo de reestruturação produtiva intensificado na década de 1990 tornou "o conhecimento como elemento basilar da produção e do acúmulo

[68] Ministério da Educação (MEC).
[69] Lima, Azevedo e Catani (2008) consideram que também "nos dois mandatos de Fernando Henrique Cardoso (1995-2002) houve um forte processo de mercadorização das relações sociais."

de vantagens diferenciais em um cenário capitalista de competição globalizada", afirmam Dourado, Oliveira e Catani (2003, p. 18).

Na década de 1990, o panorama das universidades federais consistia em sobreviver num período de racionamento de recursos públicos, com redução do quadro de servidores docentes e técnico-administrativos por aposentadorias, pois as vagas eram extintas visando o enxugamento do quadro de servidores do Estado. O quadro de servidores técnico-administrativos nas federais foi o mais comprometido devido as aposentadorias e à não realização de concursos públicos, o que gerou um decréscimo de 31% no número de servidores entre 1995 e 2000. (SOARES, 2002). A falta de investimentos necessários na educação brasileira, em especial na educação superior, foi essencial para surgimentos e intensificação dos percalços em seu desenvolvimento histórico.

Na gestão de FHC, as políticas públicas são reorientadas por meio da reforma de Estado e sofrem alterações que redirecionam os mecanismos e formas de gestão e, particularmente, as políticas educacionais em sintonia com organismos multilaterais (Dourado, 2002). Em 1994, em seu projeto de governo FHC destacou "o papel econômico da educação enquanto base do novo estilo de desenvolvimento (CUNHA, 1997, p. 33)", sustentada pelo progresso científico e tecnológico, a qual garantiria qualidade nos níveis precedentes de ensino e a qualificação profissional da população. Entretanto o foco maior de investimentos se manteve na ampliação do número de IES privadas.

Outra vertente a orientar o trabalho e o fazer universitários é a criação de mecanismos de avaliação das IES, especialmente das IFES. A Lei Nº 10.861, de 14 de abril de 2004 instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES) com a finalidade de melhorar a qualidade da educação superior, orientar a expansão da oferta de cursos e avaliar o perfil dos ingressos e egressos dos cursos. No que tange à gestão o SINAES incluiu o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como um importante instrumento de avaliação de qualidade e eficiência das universidades federais. Há também a avaliação dos estudantes pelo Exame Nacional de Desempenho dos Estudantes (ENADE). Esses instrumentos de avaliação são uma inovação na realidade de desempenho das universidades, pois até então, as avaliações se restringiam a números pela quantificação de dados. Avaliações qualitativas visam à avaliação da qualidade[70] do quantitativo de instituições, cursos,

[70] O SINAES, de responsabilidade do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (INEP) tem por finalidade a melhoria da qualidade da educação superior de IES públicas e privadas, mediante avaliações do corpo docente, das instalações físicas e da organização didático-pedagógica, respeitando a diversidade das instituições.

matriculados e egressos. Todavia, há de se atentar para a cultura da legitimação do *rankiamento* das IES (DOURADO, 2002), especialmente das universidades federais.

Esses processos avaliativos resultam de alterações nos processos de gestão e nos processos de trabalho de técnico-administrativos e docentes, nas suas mais diferentes funções e que, consequentemente provocam impactos na cultura institucional. A intensificação do trabalho nas IFES decorre de um efeito cascata de pressões por produtividade, que são impostas por vários órgãos como MEC, INEP, CAPES, fundações, etc. Neste cenário, a ciência e a tecnologia deixaram de ser mero suporte do capital e se tornaram forças produtivas que se convertem em agentes de sua acumulação (CHAUÍ, 2001), pois as produções científicas e inovações tecnológicas estão diretamente relacionadas ao montante de financiamento seja governamental, empresarial ou fundacional. Junto aos trabalhadores docentes, os trabalhadores técnico-administrativos também percebem a pressão e o aceleramento dos serviços. Quanto maior a produção, maiores os investimentos.

O alcance dos objetivos da universidade depende diretamente do trabalho de seus servidores. Essa pressão influi nas atividades quotidianas desenvolvidas nas Unidades e Órgãos e na qualidade de vida desses trabalhadores. Araújo e Goulart (2013) desenvolveram um estudo sobre a percepção de gestores da UFG sobre a qualidade de vida dos servidores técnico-administrativos e suas condições de trabalho. Dentre outras peculiaridades, os autores concluíram que:

- A UFG tem um caráter flexível e democrático e propicia um ambiente de trabalho tranquilo e harmonioso;

- Os servidores tem total apoio dos gestores para se qualificarem e aprimorar suas habilidades;

- A estabilidade do emprego público na UFG são valorizadas pelos servidores;

Contudo, ainda nesta pesquisa, os gestores entrevistados afirmam que ainda existem condições de trabalho insalubres que colocam “em risco a vida do servidor”. Embora a limitação de estruturas físicas não sejam um problema em toda a instituição, há lugares em que algumas dessas limitações dificultam os processos de trabalho. Nem sempre é possível aos técnico-administrativos “obter informações sobre o processo total de trabalho.” A baixa remuneração dos técnico-administrativos também foi considerada pelos gestores um fator de desmotivação no trabalho e responsável pela alta rotatividade de servidores. De modo geral, a pesquisa foi realizada apenas com gestores e não expressa a opinião dos TAEs.

A dissertação de Bernardo (2014) também abordou a qualidade de vida no trabalho na UFG, Campus Catalão. Porém, na opinião dos técnico-administrativos, dentre outros

questionamentos, os resultados mostram que para 41% dos sujeitos pesquisados o ambiente físico de trabalho é desorganizado e que “48% consideram que faltam equipamentos e ferramentas necessárias para desenvolvimento de seus trabalhos” em detrimento de 45% que consideram que os recursos disponibilizados são suficientes. Ainda, há de se destacar que “36% consideram que o ritmo de trabalho cobrado é acelerado.” Nota-se o reconhecimento entre os servidores da expressão ‘gestor’ para identificar os ‘chefes’ nos dois estudos.

Seguindo a direção das mudanças nas universidades europeias, essencialmente pela Declaração de Bolonha de 1999, os governos FHC e Lula intensificaram a reestruturação do sistema de ensino superior. Após os diversos favorecimentos concedidos às IES privadas em detrimento das IFES só no ano de 2007 foi criado um programa governamental que beneficiaria as universidades federais.

No viés das mudanças que ocorriam nas IES e no mundo do trabalho em geral, em 2007 foi criado o Programa REUNI, instituído pelo Decreto 6.096/07. O programa do governo Lula trazia como objetivo a ampliação do “acesso com o melhor aproveitamento da estrutura física e do aumento qualificado do contingente de recursos humanos” em busca de maior qualidade para a graduação (BRASIL, 2007).

O programa foi estruturado para atender à seis dimensões:

1. A ampliação da oferta de Educação Superior Pública;
2. Reestruturação Acadêmico-Curricular;
3. Renovação Pedagógica da Educação Superior;
4. Mobilidade Intra e Inter-Institucional,
5. Compromisso social da Instituição e
6. Suporte da pós-graduação ao desenvolvimento e aperfeiçoamento qualitativo dos cursos de graduação

Cada uma das seis dimensões foi composta por metas a serem alcançadas com cronograma de execução, estratégias para o alcance dessas metas subdivididas em etapas e com indicadores para medir a eficácia da instituição. As metas de aumento de vagas, redução da evasão, revisão da estrutura acadêmica e reorganização dos cursos de graduação, ampliação da mobilidade estudantil, aumento dos programas de assistência estudantil e de extensão, dentre muitas outras metas previam aumento de trabalho e o desenvolvimento de novas atividades e serviços. A contratação de 482 docentes e 300 técnicos administrativos prevista não superou a necessidade de força de trabalho na instituição nos últimos anos.

As maiores resistências ao REUNI eram a possibilidade de intensificação do trabalho, a sobrecarga dos docentes e a queda de qualidade das pesquisas. Havia o preconceito de que a quantidade prejudicaria a qualidade em todos os aspectos.

Grande maioria dos TAEs da UFG trabalha em funções indiretas aos eixos essenciais da universidade (ensino, pesquisa e extensão), mas o seu trabalho lhes dão estrutura para que aconteçam efetivamente e com a qualidade necessária. A informatização dos processos e o perfil dos servidores novatos tem se somado e alterado o fluxo de desenvolvimento das diversas atividades da universidade.

A cultura organizacional da UFG influencia a vida individual e os padrões de socialização dentro da instituição ao mesmo tempo, que deles sofre influências. Na cultura organizacional há um fluxo informal de transporte de emoções, conhecimentos, habilidades, expectativas e de outros sentimentos humanos que fazem da cultura institucional um processo de relações passível de ser aprendido pelos seus processos de socialização. Neste sentido, Matias-Pereira (2012, p.59) conclui que

> As organizações na esfera pública com cultura organizacional considerada estável e madura tendem a estar estruturadas por padrões não escritos, organizadas por um elenco de regras de caráter impessoal que contribui para delimitar formalmente o espaço organizacional.

E da mesma forma, a UFG, como uma macro estrutura burocratizada estável e madura, possui uma cultura organizacional hierarquizada com referenciais nítidos de responsabilidade e autoridade. É essa cultura que orienta a gestão de pessoas e os processos de trabalho, bem como, a ação dos trabalhadores na instituição.

O plano de reestruturação e expansão da UFG previu dentre outros movimentos formativos, um curso de formação em gestão acadêmica porque

> o docente que assume a gestão acadêmica de uma unidade ou de um curso frequentemente sente necessidade de uma formação para o exercício dessas funções. A situação mais comum é aquela em que o ocupante anterior da função vai transmitindo gradualmente as informações e os procedimentos ao novo gestor. No entanto, este processo nem sempre é possível, por exemplo, em casos de aposentadoria, afastamento para qualificação ou saída do gestor da instituição (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2007).

Nota-se que a dificuldade dos docentes em conciliar serviços acadêmicos e administrativos não é recente. Entretanto, não se considera no plano de expansão a possibilidade de descentralização dos serviços administrativos repassando-os aos TAEs.

A dissertação de GODOY (2012) sobre a qualificação do servidor público e suas implicações na gestão de pessoas na UFG constata que os TAEs têm muito a contribuir com a vida da comunidade universitária. Dessa forma, “as qualificações dos TAE’s agregariam

maior eficiência ao ambiente de trabalho.” Entretanto, o estudo afirma também que a UFG não realiza a gestão das competências adquiridas pelos TAE com eficiência.

Neste sentido é importante destacarmos o reconhecimento entre os próprios servidores do seu enquadramento na categoria de Técnico-Administrativo em Educação e o de servidor identificado a partir de categorias profissionais como Administrador, Economista, Contador, Bibliotecário, Nutricionista, Psicólogo, Pedagogo[71]..., dentre outros. A partir daí analisamos o sentimento de pertencimento dos Técnico-Administrativos em Educação, servidores públicos, em relação ao trabalho que lhes é atribuído na universidade. Neste processo, compreendemos como esses trabalhadores se organizam institucionalmente para desenvolver suas atividades diárias no trabalho, resolver e driblar as dificuldades e limitações impostas pela Administração Pública, e ainda, contribuem para que a universidade cumpra as suas funções sociais. Entender como esse trabalhador se percebe na IES e se reconhece no processo de formação é um passo bastante favorável para a gestão da UFG frente à importância dessa classe trabalhadora, que contribui, tanto quanto o docente, para o processo de formação dos cidadãos, viabilizando a educação superior como um direito social.

Na oportunidade ressaltamos uma verdade já revelada: Não há como haver ensino, pesquisa e extensão sem processos de gestão organizados sistematicamente em favor de um todo social que é a Universidade. Da mesma forma, não há como haver processos de gestão sem serviços técnico-administrativos em processos sistematicamente organizados, tendo em vista que o trabalho da/na universidade tem se tornado cada vez mais gerencialista.

[71] Dentro do quadro de servidores TAEs todas as diversas profissões estão enquadradas na categoria de TAE, conforme descritas no PPCTAE.

## 2. O IMPACTO DO REUNI NA GESTÃO DA UFG

Esta segunda parte deste estudo decorre das reflexões que surgiram a partir da dissertação de mestrado *A democratização do acesso ao ensino superior pelo REUNI no estado de Goiás,* defendida na UFG em 2013. O principal ponto de partida da investigação está nas mudanças institucionais ocorridas a partir da adesão da UFG ao programa REUNI. A partir daí, foi necessário compreender as mudanças nos processos acadêmicos e administrativos e o impacto no trabalho de docentes e técnicos que efetivam as políticas governamentais de democratização do ensino superior.

Antes de permear o tema do impacto do REUNI na gestão da UFG vale à pena um resgate de acontecimentos importantes na história da instituição no contexto de seu desenvolvimento em Goiás, em meio ao contexto nacional de estruturação e reestruturação do ensino superior.

A primeira universidade pública do estado de Goiás nasceu a partir de um conjunto de escolas superiores preexistentes no solo goiano: Faculdade de Direito de Goiás[72], Faculdade de Medicina de Goiás[73], Escola de Engenharia do Brasil Central[74], Faculdade de Farmácia e Odontologia de Goiás[75] e o Conservatório Goiano de Música[76]. A fundação da universidade ocorreu em 14 de dezembro de 1960 e a assinatura da Lei nº 3.834-C criadora da UFG ocorreu em sessão solene na Praça Cívica de Goiânia pelo então presidente Juscelino Kubitschek no dia 18 do mesmo mês. A conquista ocorreu em um contexto de país desenvolvimentista, ditatorial e tomado por ideias reformistas para o ensino superior que suscitavam em Goiás movimentos sociais a favor da democratização de direitos e da universidade pública. As políticas da época impulsionavam a expansão do ensino superior para o interior do estado pela criação de faculdades isoladas. Atendendo aos anseios da população da capital e do movimento estudantil, a criação da UFG, apresentou um caráter modernizante, que se somou à influência da transferência da capital federal para Brasília. Neste sentido Dourado (2001, p. 51) afirmou: "A UFG nasce marcada por um discurso modernizante e identificado com as aspirações sociais de parcela significativa da população,

[72] Primeira Faculdade do estado de Goiás, criada pela Lei nº 604, de 3 de janeiro de 1949.
[73] Decreto 48.061, de 7 de abril de 1960.
[74] Decreto 45.183, de 29 de dezembro de 1958.
[75] Decreto 30.180, de 20 de novembro de 1951.
[76] Decreto 45.785, de 26 de janeiro de 1959.

sobretudo com as demandas estudantis encampadas pela UNE[77] para a reforma universitária no País."

Nos anos que se seguiram foram criadas a Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras, a Escola de Agronomia e Veterinária e, o Instituto de Matemática e Física em 1962, 1963 e 1964 respectivamente. Sob os ares da Reforma Universitária que ocorreria em 1968, em 1967 foi implantado o Instituto de Patologia Tropical. Neste período a Faculdade de Farmácia e Odontologia foi dividida em duas, e se tornaram Faculdade de Odontologia e Faculdade de Farmácia e Bioquímica. A partir de 1968, novos cursos surgiram[78] com divisão de faculdades seguindo os preceitos da reforma universitária: o Instituto de Ciências Humanas e Letras, o Instituto de Química e Geociências, o Instituto de Ciências Biológicas e a Faculdade de Educação, o Instituto de Artes, incorporado ao Conservatório Goiano de Música.

No final de 1971, após lançada[79] a pedra fundamental do Campus Samambaia "surgiram as primeiras obras na área que se estenderam, gradativamente, até 1980 (CASTRO, 2013, p. 78)". Entretanto não houve mudanças significativas nem de cunho administrativo, nem estrutural entre os anos de 1980 e 1990 (PIRES, 2009), embora um convênio[80] chamado MEC BID III, assinado em 1983 tenha previsto verbas expressivas para construção e reforma de institutos, compra de equipamentos, capacitação de profissionais e a transferência de Unidades para o Campus Samambaia, também chamado Campus II.

Nos anos de 1980, especialmente a partir de 1983, as medidas expansionistas do ensino superior em Goiás estavam focadas na criação de escolas superiores "de iniciativa de natureza pública, mas de caráter privado (DOURADO, 2001, p. 57)". Este mesmo autor ao abordar a interiorização do ensino superior em Goiás apresenta diversos pontos antagônicos ao processo da verdadeira democratização do acesso ao ensino superior. Para ele, o aumento expressivo de instituições fundacionais em parcerias – de fachada – com os municípios disseminava um ensino particular, com características municipais, mas que era pago pelos alunos, o que lhe atribuía um caráter privado, em detrimento do público. A criação dessas fundações atendia a interesses de grupos oligárquicos espalhados por todo o estado de Goiás. Antes da criação da UFG os filhos das elites buscavam oportunidades de estudos em universidades de outros estados e até o final da década de 1980 ainda havia poucas

[77] União Nacional dos Estudantes.
[78] A partir da Faculdade de Filosofia, Ciências e Letras originaram-se o Instituto de Ciências Humanas e Letras, o Instituto de Química e Geociências, o Instituto de Ciências Biológicas e a Faculdade de Educação.
[79] Em 4 de maio de 1971.
[80] Entre UFG, Ministério da Educação e Cultura e o Banco Interamericano de Desenvolvimento.

oportunidades de acesso ao ensino superior público, gratuito e de qualidade em Goiás. Sobre este aspecto, CASSIMIRO (1986, p.15) avaliou:

> Se é função da Universidade maximizar a sua atuação no sentido de ajudar a identificar, equacionar e solucionar problemas econômicos, sobretudo em economias periféricas, é certo que a Universidade Federal de Goiás ainda deixa muito a desejar.

A autora faz críticas à realidade da UFG nas décadas dos anos de 1970 a 1980 afirmando que os cursos, habilitações e vagas da instituição à época não atendiam às necessidades regionais e tão pouco, à demanda. Outro ponto conflitante nesse período ocorre na fase de consolidação da UFG quando as matrículas cresciam e os recursos financeiros para a manutenção da universidade não acompanhavam essa tendência. "Outro aspecto pouco positivo do Ensino Superior em Goiás é a sua excessiva centralização na Capital (CASSIMIRO, 1986, p. 16)", embora crescessem os cursos pagos no interior. A respeito da maioria de vagas pagas em detrimento das públicas, Dourado (2001, p. 57) salienta que "em Goiás ocorreu a interligação entre a esfera pública e a privada, a partir da conformação de práticas clientelísticas, fruto de acordos políticos eleitorais que ocultam ou falseiam o caráter privado de inciativas do poder municipal, aparentemente de caráter público."

Ainda quanto ao processo de interiorização da universidade pública brasileira, parcerias firmadas entre a UFG e as prefeituras de Catalão e Jataí permitiram a instalação de dois campus com caráter gratuito. Em Jataí, em julho de 1979 a Comissão Pró-curso Superior do Lions Clube de Jataí entregou ao reitor da UFG um abaixo-assinado solicitando a criação de cursos superiores na cidade e em março de 1980 o reitor da UFG, professor José Cruciano de Araújo, assinou a Resolução nº 145 que criou o Campus Avançado de Jataí (CAJ) em parceria com a prefeitura[81]. "A segunda e decisiva etapa para a efetiva instalação do CAJ ocorreu em maio de 1982, quando a prefeitura doou à UFG uma área, contendo um prédio com capacidade para acolher 400 alunos (GOIÁS, 2015)." Da mesma forma, dando prosseguimento ao processo que se iniciava de interiorização da UFG, a unidade acadêmica em Catalão se tornou um Campus Avançado em dezembro de 1983, e iniciou suas atividades em 1986. "Sua criação tinha como objetivo inicial, possibilitar à UFG uma participação efetiva no processo de desenvolvimento cultural e sócio econômico local, regional e nacional (GARCIA, 2015)."

Passada sua fase de estruturação e consolidação a UFG alcançou um elevado crescimento de alunos, especialmente na década de 1990, necessitando reforçar a assistência

[81] Devido à limitação de recursos setores da sociedade local decidiram pela criação de uma fundação cultural e em janeiro de 1984 surgiu a Fundação Educacional de Jataí. Posteriormente, em 1985 o CAJ foi constituído órgão complementar da UFG.

estudantil, otimizar a gestão interna com introdução de sistemas informatizados e reestruturar-se internamente pela criação de novas pró-reitorias. Neste período foram implantados ainda, os cursos de direito de Goiás (1990)[82], de licenciatura em Matemática em Rialma (1992) e um convênio entre a prefeitura de São Luis de Montes Belos, o governo estadual e a UFG para implantação do curso de licenciatura em Matemática, compondo suas ações de interiorização.

A criação das pró-reitorias de Graduação (PRG), Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PRF)[83], a Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação (PRPPG)[84] e a Pró-Reitoria de Extensão (PRE)[85] entre 1978 e 1981 trouxe melhorias para a gestão da universidade. A partir da década de 1980 desenvolveu-se na instituição uma administração mais burocrática, racionalizada e produtiva. Neste panorama o professor Coêlho (1996) que foi Pró-Reitor de graduação da UFG entre 1986 e 1990 criticou a forma de se administrar a universidade concebendo-a como uma coisa e as tentativas de reduzi-la a uma empresa, questionando a pedagogia da eficiência, da produtividade e a racionalização que a política educacional do Estado à época já procurava imprimir à Educação, às formas de ensino e às instituições universitárias. Segundo este autor (COÊLHO, 1985, p. 1 apud COÊLHO, 1996, p. 82) a universidade deveria ser entendida

> (...)como um processo histórico-social de produção de si mesma, da sociedade e de suas significações, um fazer-se, um constituir-se, uma produção de homens determinados em condições determinadas que satisfaz interesses também determinados e que, portanto, não pode ser de antemão descrita e radiografada, nem ter sua existência pensada, decidida e encaminhada de fora para dentro e de cima para baixo.

Neste mesmo panorama (CASSIMIRO, 1986, p. 19) ressaltou o esforço e as dificuldades internas para que a Universidade da época transcendesse seus umbrais ao encontro das comunidades humanas para a qual ela existe. Mas salienta que a luta não era fácil, pois "...toda a Universidade tradicional tem em si mesma o peso dos séculos de existência da Instituição, o que faz da mesma uma entidade quase imóvel em termos de reformulação de si mesma e de atualização de objetivos e sistemas de trabalho".

O modelo de administração racional que se estabeleceu na UFG ao longo dos anos levou Oliveira (2000, p. 81) a considera-la como "uma instituição complexa do ponto de vista de suas dimensões burocráticas." O desenvolvimento dessa administração levou à

---

[82] O curso é uma extensão da Faculdade de Direito de Goiânia, transferida da antiga capital, Goiás, para Goiânia, devido a transferência da capital em 1937.
[83] Atual Pró-Reitoria de Administração e Finanças (PROAD).
[84] A PRPPG se desmembrou a partir da Resolução CONSUNI n. 36/2013, constituindo a Pró-Reitoria de Pós-Graduação e a Pró-Reitoria de Pesquisa (PRPG) e Inovação (PRPI)que efetivaram-se com a aprovação do novo Estatuto Geral da UFG.
[85] Atual Pró-Reitoria de Extensão e Cultura (PROEC).

reformulação do Estatuto da UFG em 1995. O novo Estatuto representou uma inovação administrativa contribuindo para a gestão da instituição eliminando os colegiados de cursos e reduzindo a quantidade de departamentos de 72 para 28 departamentos e, como consequência a redução do número de docentes envolvidos com a administração, permitiu a eles maior liberdade para dedicarem-se mais ativamente a atividades de pesquisa, ensino e extensão (AFIRMATIVA, 2010). Nesta época foram instituídos o Conselho Diretor e o Conselho Universitário.

A grande e velha dificuldade do período estava na escassez de recursos humanos, especialmente técnicos administrativos. "...várias pessoas se aposentaram, com medo da mudança da lei de previdência, o que provocou uma redução drástica no quadro de servidores (AFIRMATIVA, 2010, p. 24)." Destacamos o momento da reforma do Estado com diversas implicações administrativas vividas pela administração pública, da qual decorreram novas políticas para 'reformar' o ensino superior brasileiro a partir de meados dos anos de 1990.

Entretanto, a proposta principal de se reformular a educação superior neste período centrou-se na relação direta entre produtividade acadêmica e a redução de custos para as IES públicas. Quanto ao setor privado a ideia de desenvolvimento educacional estava associada à ampliação da oferta do ensino superior mediante o incentivo de abertura de novas nas IES privadas e avaliações de qualidade nas IES públicas. Contudo, mantendo o fluxo histórico das políticas para o ensino superior no Brasil, neste período as IES particulares foram priorizadas com maior facilidade nas autorizações de criação de cursos e o funcionamento de novas instituições por todo o país.

O crescimento da população matriculada no ensino médio e de egressos desse nível de ensino elevou a demanda por cursos de formação superior no país. Aliando-se às exigências de qualificação pela ideologia da competitividade do mercado de trabalho e a flexibilização do sistema de educação superior brasileiro (SGUISSARDI, 2009) induziu-se o ingresso de muitos estudantes em IES particulares, assediados pelas facilidades de financiamentos[86].

No estado de Goiás não foi diferente. A concentração regional das IES, a baixa quantidade de cursos noturnos na UFG e a grande concorrência nos vestibulares desta e grande maioria daqueles que conseguiam ingressar em um curso superior encontravam dificuldade de permanência, tendo em vista os gastos com o curso e o fato de a maioria deles

[86] Em especial, Fundo de Financiamento Estudantil (Fies), criado em 1999 pela Medida Provisória nº 1.827, de 27 de maio de 1999, como sucessor do Crédito Educativo, criado em 1975 no regime militar. E o Programa Universidade para Todos (PROUNI) criado pela Lei nº 11.096, de 13 de janeiro de 2005.

ocorrerem em turnos diurno ou integral, o que se torna ainda mais difícil para a classe trabalhadora. Dentro deste cenário o que se pode observar no panorama da educação superior brasileira a partir do final dos anos 1990 é uma linha cada vez mais tênue entre o ensino público e o privado.

O anuário Estatístico de Goiás de 2005 apresenta a seguinte tabela demonstrando o crescimento de matrículas em IES privadas no estado entre 1996 e 2003.

**Tabela 2 – Matrículas em cursos de educação superior no Estado de Goiás – 1996 a 2003.**

| Ano | | PÚBLICA | | | | PRIVADA | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Total geral | Total | Federal | Estadual | Municipal | Total | Particular | Comunitária Confessional/ Filantrópica |
| 1996 | 43.706 | 21.405 | 10.144 | 6.992 | 4.269 | 22.301 | 22.301 | - |
| 1997 | 46.806 | 21.278 | 10.080 | 6.941 | 4.257 | 25.528 | 25.528 | - |
| 1998 | 52.777 | 23.408 | 10.795 | 7.798 | 4.815 | 29.369 | 29.369 | - |
| 1999 | 57.634 | 22.628 | 11.713 | 9.008 | 1.907 | 35.006 | 11.915 | 23.091 |
| 2000 | 72.769 | 25.845 | 12.403 | 11.372 | 2.070 | 46.924 | 17.122 | 29.802 |
| 2001 | 88.923 | 35.122 | 14.409 | 18.352 | 2.361 | 53.801 | 22.157 | 31.644 |
| 2002 | 119.297 | 49.658 | 15.261 | 31.575 | 2.822 | 69.639 | 32.097 | 37.542 |
| 2003 | 137.724 | 53.199 | 15.938 | 34.113 | 3.148 | 84.525 | 42.307 | 42.218 |

Fonte: Ministério da Educação.
Elaboração: SEPLAN-GO/SEPIN/Gerência de Estatística Socioeconômica – 2005.

Um dos principais impulsionadores e norteadores das políticas para a educação superior brasileira na última década é o PNE[87]. O Plano Nacional de Educação (2001-2010) previu alcançar 30% da população entre 18 a 24 matriculada no ensino superior. Entretanto, segundo dados do INEP (2013, p. 50) em 2011, a taxa de escolarização bruta[88] atingiu 27,8% e a taxa de escolarização líquida[89] 14,6% e, quando se inclui no cálculo da taxa de escolarização líquida o percentual da população da faixa etária de 18 a 24 anos que concluiu um curso superior, esse valor corresponde a 17,8%. Ou seja, apesar dos avanços, os índices alcançados estão muito aquém do esperado e do necessário para um país em desenvolvimento como o Brasil. O PNE (2011-2020) tem como meta "elevar a taxa bruta de matrícula na educação superior para 50% e a taxa líquida para 33% da população de 18 a 24 anos,

[87] Instituído pela primeira vez em 1995.
[88] Taxa de escolarização bruta é o percentual total de estudantes de 18 a 24 anos que estão matriculados no ensino superior com relação ao total de matriculados.
[89] Taxa de escolarização líquida é o percentual total de estudantes de 18 a 24 anos que estão matriculados, em relação à população geral nesta mesma faixa etária.

assegurada a qualidade da oferta e a expansão para, pelo menos, 40% das novas matrículas, no segmento público[90].”

A última década foi de muitos planos e programas para a educação superior, porém a incerteza diante das ações prevaleceu porque não havia garantia da quantidade de recursos necessários (DOURADO, 2011). Nos últimos vinte anos, várias medidas foram tomadas pelos governos brasileiros para expandir o ensino superior, pois já se compreendia a necessidade de ampliar o acesso das camadas mais baixas da sociedade à este nível de ensino. Todavia, sobre políticas para melhorias na educação brasileira Castro e Oliveira (2009, p. 150-151) advertem:

> A educação melhora, sim, mas como resultante do processo de desenvolvimento, e não como promotora deste. A educação melhora a vida das pessoas que se educam mais, sim, inclusive dos mais pobres, mas como resultante dos processos gerais de desenvolvimento da educação, e não de políticas voltadas para a promoção da equidade ou para a redução de desigualdades.

As diversas reformas e políticas pelas quais passou a universidade brasileira objetivando a democratização do acesso ao ensino superior, atendendo aos apelos das demandas sociais, não provocou ampliação da infra-estrutura, nem do corpo docente ou técnico-administrativo. O que se viu na história foi o chamado ‘sucateamento’ das IFES, com pouquíssima participação da pesquisa no cenário mundial e a evasão de discentes. Esse é o retrato da ampliação do acesso com economia de recursos. A esse respeito Chauí (2001, p. 51) critica dizendo que: “é porque está implícita a ideia de que para a massa qualquer saber é suficiente, não sendo necessário ampliar a universidade de modo a fazer que o aumento da quantidade não implicasse diminuição da qualidade.”

A ideologização de se modernizar o Estado, a Administração Pública e especialmente, os serviços públicos fomentada pela aspiração neoliberal potencializa políticas públicas e programas que envolvem as Universidades. Por isso, no que tange às reformas para a educação superior vale destacar que:

> o ensino superior passa a funcionar como uma espécie de variável flutuante do modelo econômico, que ora é estimulada com investimentos ora é desativada por cortes de verbas, segundo critérios totalmente alheios à educação e à pesquisa, pois determinados exclusivamente pelo desempenho do capital (CHAUÍ, 2001, p. 52).

Os períodos durante e após o REUNI foram verdadeiros períodos de reestruturação da universidade que impactou diretamente os ambientes de trabalho e a tomada de decisões porque foi capaz de redefinir o poder de atores tradicionais e formas de trabalho. Este programa também é um dos resultados das diversas mudanças no campo da educação superior e como estratégia para inclusão da população neste nível de ensino, é o grande instrumento de reestruturação das IFES, responsável pela sua expansão (ARAÚJO E PINHEIRO, 2010).

[90] Mesmo após o REUNI as matrículas nas IES privadas são maioria, em comparação com as públicas.

Entretanto, ainda sob os ares de um Estado modernizador e democrático, que concebe a educação como serviço que não lhe é exclusivo, a expansão da educação superior pública federal pelo REUNI é uma das ações que consubstanciam o PNE, junto ao objetivo de atingir 33% de jovens dos 18 a 24 anos matriculados no ensino superior.

Para além da estratégia de democratização, a principal política ou interesse atrelado à implantação do REUNI nas IFES é a melhoria de resultados na educação superior pública pela obtenção de produtividade, eficiência e eficácia baseada em contratos de gestão em acordos com o MEC. Sobre os contratos de gestão e a perda de autonomia universitária Chauí (2001, p. 183) adverte:

> Ao ser transformada numa organização administrada, a universidade pública perde a ideia e a prática da autonomia, pois esta agora, se reduz à gestão de receitas e despesas, de acordo com o contrato de gestão pelo qual o Estado estabelece metas e indicadores de desempenho, que determinam a renovação ou não do contrato.

O REUNI trouxe como objetivo criar condições para a ampliação do acesso e da permanência na graduação, para o aumento da qualidade dos cursos e pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais (BRASIL, 2007). O programa apontou algumas diretrizes e a universidade, em sua particularidade, definiria suas metas e indicadores de desempenho para um período de cinco anos, caso houvesse interesse em aderir ao programa. Dessa forma, as instituições teriam cerca de seis meses para planejar e formalizar esse planejamento em um projeto de expansão que ocorreria num prazo de cinco anos. A condição maior para adesão ao programa era submeter o planejamento ao MEC e por ele ser aprovado. Portanto, a instituição deveria, primeiramente, pensar de forma estratégica sua expansão e sua reestruturação. O MEC investiu na universidade que apresentou um planejamento detalhado de ações, com objetivos e indicadores coesos e coerentes à realidade local. Deste modo, o REUNI não foi um programa pronto e para ser viável precisou ser minuciosamente planejado dentro de cada universidade. Após o período de cinco anos de implementação do programa as IFES se veem com estruturas novas, maiores e reformuladas, desempenhando mais funções e novos trabalhos.

O MEC permitiu que cada instituição exercesse sua autonomia para aderir ou não ao programa e isso, resultou em condições mais efetivas de cobranças de resultados. Conforme analisam Araujo e Pinheiro (2010, p. 662), “o ganho maior nessa estratégia é a introdução de uma cultura de resultados, capaz de modificar o padrão de relacionamento entre as instituições e o MEC, com claros reflexos na forma de gerir as instituições.” O contrato de gestão é uma forma de a Administração Pública se tornar menos burocrática, mais moderna e mais eficiente.

> De forma semelhante ao conceito de contrato de gestão, instrumento inspirado nas propostas do MARE (Ministério da Administração Federal e da Reforma do Estado), da época do Ministro Bresser Pereira, o REUNI condiciona o financiamento ao cumprimento de metas previamente acordadas (LIMA, AZEVEDO e CATANI, 2008, p. 24).

"O contrato de gestão é um dos mecanismos mais utilizados no novo paradigma da gestão pública que considera a contratualização uma das formas mais eficientes de instituir uma gestão por resultados (ARAUJO e PINHEIRO, 2010, p. 664)." Aos primeiros anúncios do surgimento deste programa, surgiram inúmeras críticas contra ele e diversas polêmicas e controvérsias sobre possíveis prejuízos para o funcionamento das universidades. A crença de aumento da precariedade do ensino e do trabalho docente em decorrência do aumento de alunos e da insuficiência de recursos financeiros (LÉDA e MANCEBO, 2009) gerou intensos debates e críticas por todo o país. A exemplo da experiência do chamado Processo de Bolonha - que iniciou na Europa no final da década de 1990 e se consolidou na primeira década dos anos 2000 - disseminou-se no Brasil uma nova concepção de universidade conhecida como "Universidade Nova", materializada juntamente com o Programa REUNI em 2006. A concepção de Universidade Nova surgiu na Universidade Federal da Bahia (UFBA) inspirada nos sistemas das universidades Europeias e Americanas (*community colleges*) com o objetivo de "ampliar a oferta de cursos de graduação e implementar uma reforma curricular profunda e abrangente, com a implantação do regime de ciclos na educação superior[91]." Seu grande diferencial estava na reestruturação radical da estrutura curricular com a implantação dos Bacharelados em Grandes Áreas ou Bacharelado Interdisciplinar. A ideia principal consistia em reduzir o tempo do curso de graduação para dois ou três anos em cursos divididos em cinco modalidades: Bacharelado, Formação Profissional Superior, Licenciatura, Superior de Tecnologia e Bacharelado Interdisciplinar. Entretanto, esse modelo vigorou somente na UFBA.

No caso das universidades brasileiras em geral o acordo de implementação do REUNI firmado entre universidades e MEC, buscou minimizar a crise do ensino superior pela expansão, num curto espaço de tempo. Entretanto, a maior dificuldade consistiu em planejar estrategicamente, em um espaço de tempo curto e limitado, considerando que planejamento institucional era e ainda é uma realidade nova para as universidades brasileiras. "Então esse foi um grande exercício de gestão que foi feito por todos nós. Nós tivemos que nos planejar e tivemos que dar resposta àquilo que nós propusemos lá atrás. E isso era novo. Isto é muito novo! (GEST-ORG9, 2016)."

[91] Disponível em: https://www.ufba.br/historico/ufba-universidade-nova, acesso em: 17/03/2017

O Art. 6º do REUNI afirma que "A proposta, se aprovada pelo Ministério da Educação, dará origem a instrumentos próprios, que fixarão os recursos financeiros adicionais destinados à universidade, vinculando os repasses ao cumprimentos de etapas." Portanto, foi uma política de expansão em que o programa condicionou o repasse financeiro ao cumprimento de metas.

O REUNI é uma política pública de educação e pelo seu caráter transitório de curto período, considerada um programa de governo e não de Estado. Porém é um programa inédito na história das IFES e para a UFG significou uma oportunidade singular para expansão de sua estrutura e de suas atividades, conforme avalia o Gestor:

> (Entrevistado) A universidade dobrou de tamanho, num período muito curto! De dois mil e sete a dois mil e doze nós dobramos de tamanho, seja em número de alunos, em número de professores, em número de área construída, a área construída na universidade. (Entrevistadora) Como nunca antes nos cinquenta anos... (Entrevistado) Como nunca! Não tem paralelo na história da universidade, na história da universidade brasileira de uma maneira geral. Porque esse processo aconteceu aqui em Goiânia, na UFG, mas aconteceu também nas outras universidades. Acho que não tem paralelo na história da universidade brasileira uma expansão tão rápida, tão grande, em tão pouco tempo (GEST-ORG9).

Ao final da década em que a UFG completaria cinquenta anos pode-se visualizar uma instituição madura com fortes motivos e propensões à sua expansão. Após todos esses anos o REUNI propôs um novo tempo em que seria "possível reestruturá-la e expandi-la de acordo com suas novas demandas sociais, pedagógicas e técnicas (CASTRO, 2013, p. 86)" Contudo, um ponto de tensionamento dessa transformação anunciada é que nem a proposta e nem as condições de implantação foram delineadas pela comunidade acadêmica, embora houvesse consenso da população sobre a necessidade de se expandir e reestruturar a UFG, o que gerou muita polêmica interna.

A Universidade Federal de Goiás administrada por um contrato de gestão dotado de metas e indicadores a serem alcançados, com produtividade acima da média, buscou se tornar competitiva no cenário nacional do ensino superior, deixando de ser uma universidade periférica para estar no páreo com as instituições dos eixos Sul e Sudeste do Brasil. Por uma gestão inovadora, com economia de recursos materiais e humanos a necessidade de planejamentos se elevou e estes se tornaram mais constantes no dia a dia da universidade. Com o direcionamento para o cumprimento de metas e indicadores todos os esforços levam ao aumento da produtividade que está refletindo diretamente no trabalho docente e técnico. De fato, a contratualização de resultados é uma realidade da educação brasileira na atualidade em que a UFG não se exclui. Contratos pré-definidos como esses geram impactos para além do seu objetivo principal, interferindo diretamente no trabalho dos servidores.

Com a reestruturação e expansão da UFG o volume de trabalho aumentou. O Gestor 9, ao ser questionado se houve aumento de demandas após o REUNI na UFG, afirmou:

> Isso é muito evidente. A demanda administrativa na UFG aumentou consideravelmente com a expansão promovida pelo REUNI. Nós mais que dobramos os cursos de graduação oferecidos. Na pós-graduação praticamente triplicamos o número de cursos oferecidos. O número de professores dobrou desde o início do REUNI. E tudo isso obviamente implicou numa demanda muito maior de tarefas administrativas. Então acho que esse impacto foi muito evidente nas nossas rotinas (GEST-ORG9).

E a fala de outro gestor ao responder a mesma pergunta reforça que, além de sentir aumento de demanda, ela também continua, mesmo após o fim do programa.

> Então nossa demanda aumentou muito, mas muito mesmo, né? Tudo que a gente estava fazendo naquela época, antes do REUNI já era uma coisa razoável né? Nós tivemos que aumentar demais a nossa demanda. Então, assim,... A gente considera que o REUNI não terminou nós ainda porque na parte de obras tem algumas coisas que estão pendentes. Então, assim, foi uma demanda absurda, né? Tanto que nós aumentamos a área de construção da universidade em mais de noventa por cento. Quase dobramos a área de construção em sete anos (GEST-ORG4).

Nesse panorama, dos onze gestores entrevistados, dez afirmaram que a demanda da Unidade ou do Órgão aumentou consideravelmente com o REUNI. O único gestor que afirmou não ter sofrido aumento de demanda no seu ambiente de trabalho ocupou o cargo após a implementação do programa e alegou que os longos períodos de greve nos últimos dois anos influenciaram para a interrupção do atendimento à comunidade. Contudo, apesar de não perceber o aumento de demanda, o gestor demonstrou que o Órgão em questão sentiu fortes impactos quanto à necessidade de adequação dos serviços e na organização do trabalho. Portanto, não ficou imune às interferências do programa de expansão.

Surgiram novas estruturas físicas, novos cursos de graduação e de pós-graduação, aumentaram os números de servidores e o total de alunos. Em consequência, há maiores demandas por segurança, limpeza, urbanização dos *campus*, tramitação de processos diversos, mais reuniões, comissões, etc. A questão mais preocupante é que os trabalhadores docentes continuam envolvidos em atividades paralelas à docência e estas não absorvem sua força produtiva diretamente para atividades de ensino, de pesquisa ou de extensão. Essa tendência já era percebida por Cassimiro e Gonçalves (1986, p. 57) na UFG da década de 1980:

> Impressiona-me, digo-o com absoluta honestidade, o fato de que volumes de processos meramente burocráticos, causuísticos, preencham o tempo útil da vida dos colegiados. Não sobra tempo para pensar e programar novos modos de ser; não há tempo para que preciosas inteligências que integram estes órgãos colegiados se debrucem sobre a tarefa de repensar a vida acadêmica em moldes diversos do que tem sido feito até o presente, condição 'sine qua non' para que a universidade se coloque na pista certa de sua renovação, e, quem sabe, de sua reconstrução, para ser verdadeiramente brasileira.

As atividades-fim necessitam de suporte administrativo para planejamento, execução, controle e avaliação das mesmas. Por isso, Cassimiro e Gonçalves (1986, p. 65)

afirmaram que “devemos entender por ‘atividades-fim’ aquelas por causa das quais a universidade existe e para a execução das quais a universidade mantém outros tipos de órgãos considerados como meios para a execução dos primeiros.” Apesar de os docentes serem os principais responsáveis pelo desempenho das atividades-fim, muitos ocupam funções em atividades-meio. Sobre o envolvimento de docentes na área administrativa da universidade Coêlho (1996, p. 114) já havia alertado:

> Mas o grande desafio para quem assume funções na administração universitária é não se tornar administrador, ou seja, alguém que organiza, gerencia e encaminha as questões, como se a instituição fosse uma empresa, à qual se aplicariam, com pequenas adaptações, os mesmos princípios da administração geral usados no setor. Visto que a universidade não é homogênea, nem equivalente à realidade empresarial, sua administração não é também um caso particular da administração geral aplicada às empresas.

Entretanto, o autor apresenta uma visão reducionista de que para compor a administração da universidade o ‘administrador’ deve apresentar, antes disso, uma produtividade acadêmica de relevância considerável. Somente dessa forma é que teria autoridade para exercer as atividades inerentes à gestão acadêmica e legitimidade para o exercício dessas funções. E o autor continua:

> Suas questões não se situam na órbita da mera organização, da produtividade, da eficiência e da contabilidade, mas do acadêmico. Do administrador universitário se exige pincipalmente qualidades acadêmicas. É acima de tudo, pela excelência de sua qualificação e produção intelectual, pelo tratamento privilegiado do acadêmico em sua gestão e pelo reconhecimento de seus méritos acadêmicos entre os pares, nos planos local, nacional e, quem sabe, internacional, que se legitima o exercício da autoridade de um reitor, pró-reitor, diretor de unidade e chefe de departamento.

É prudente destacarmos que essa gestão estava restrita a docentes, excluindo-se os servidores Técnico-Administrativos em Educação que, à época, eram poucos os que possuíam excelente qualificação e produção intelectual. Da mesma forma, excluíam-se os professores em início de carreira. A partir dessa compreensão infere-se que o conhecimento na estrutura administrativa da universidade é um fator determinante de organização hierárquica e de relações entre seus atores. Contudo, gradativamente a realidade vem se modificando, essencialmente, devido ao ingresso de novos docentes e técnicos, como veremos à diante.

Por uma questão cultural histórica, mesmo com as mudanças trazidas pelo REUNI alguns docentes continuam trabalhando de forma precarizada e intensificada, até mesmo em desvio de função, devido ao volume e a multiplicidade das tarefas. Como consequência maior, infere-se no interior da universidade que há uma possível perda de qualidade no ensino e nas produções acadêmicas ocasionadas pela redução do tempo de dedicação à pesquisa, à extensão e às orientações.

**Os números da UFG**

Para muitos, a relação quantidade e qualidade em educação nunca foi diretamente proporcional, portanto, o entendimento de que o aumento quantitativo das atividades laborais significaria uma diminuição da qualidade das mesmas, seja no âmbito administrativo ou acadêmico.

Após a adesão ao REUNI a ampliação do número de alunos, de docentes, de técnicos, das estruturas físicas e, consequentemente, de ensino, pesquisa e extensão, de modo geral, uma nova configuração surgiu na dinâmica das relações de trabalho na UFG.

Segundo informações do Relatório de Gestão da UFG de 2011 a evolução da quantidade de servidores do quadro técnico-administrativo em cinco anos, referindo-se de 2006 a 2011, aumentou em mil cento e dez servidores (1110), representando um aumento de 79,74%. Entretanto, esse quantitativo está aquém das necessidades da instituição. Em 2007 o plano de expansão da UFG previu 300 vagas para servidores TAEs sendo 180 de nível médio e 120 de nível superior. Para docentes foram planejadas 482 vagas. Esses trabalhadores dariam suporte para "a criação de 29 cursos novos e a ampliação de 2.882 vagas de graduação (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2008)" além dos demais alunos matriculados nos cursos já existentes de graduação e pós-graduação. Somando-se a essas atividades acadêmicas às de extensão e cultura e às pesquisas também demandam força de trabalho técnico, tanto direta quanto indiretamente. Indiretamente estão as atividades de apoio administrativo que tornam efetivas as ações de ensino, pesquisa e extensão. Deste modo, a quantidade de pessoal disponível na UFG é quesito fundamental para que haja uma organização efetiva do trabalho para um melhor desempenho acadêmico, tanto nas pesquisas, quanto no ensino ou na extensão.

A partir da expansão houve aumento expressivo de estudantes de graduação e pós-graduação. Um dos grandes desafios estabelecidos nas "Orientações Gerais para o Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais" como meta global e possível a ser cumprida dentro de quatro anos foi a elevação da taxa de conclusão dos cursos de graduação (TCG) para 90%. Essa taxa foi considerada elevadíssima e fora dos padrões brasileiros, especialmente da UFG. De acordo com o documento complementar das Diretrizes Gerais do REUNI, em 2005 a UFG tinha uma TCG média de 64,41% e em 2007 era de 65% segundo o Plano apresentado ao MEC. Vale salientar que, com exceção do Japão, nenhum país havia alcançado esse patamar. Entretanto, segundo o Plano de Reestruturação e Expansão da UFG a universidade afirmou ainda reconhecer que a taxa de 90% seria muito elevada para a instituição e dentre as metas a serem alcançadas foi dito: "A UFG propõe, apesar das

dificuldades, elevar a TCG da instituição para 90%, ao final do processo de expansão... (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2007).” Além do aumento das taxas de sucesso na graduação presencial visando redução das retenções e evasões a “TCG também contempla a eficiência com que a universidade preenche suas vagas ociosas decorrentes do abandono dos cursos (UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS, 2007, p.14).”

Outro indicador importante que compôs a meta global do plano foi o aumento da relação aluno de graduação por professor (RAP). A UFG aprovou e apresentou ao MEC a meta de alcançar um índice de 18 alunos por professor. Suas ações previram aumento de vagas nos cursos de graduação, abertura de novas turmas Portanto, foi necessário um expressivo aumento de vagas, novos cursos, cursos noturnos e, por consequência, o esperado aumento do número de alunos por professor. Com relação ao cumprimento das metas traçadas para o REUNI, a UFG propôs

> um aumento gradativo da oferta de vagas em seu processo seletivo, passando das 3.963 vagas oferecidas em 2008 para 6.135 vagas oferecidas em 2012, com um correspondente aumento no número de cursos de graduação oferecidos, que passaram de 92 para 125, no mesmo período (Relatório de Gestão 2012, p.20).

E consequentemente,

> houve um aumento do número de alunos matriculados nos cursos de graduação passando de 22.446, em 2012, para 23.335, em 2013, os quais são provenientes da criação de novos cursos, novas turmas ou aumento de vagas nas turmas existentes (Relatório de Gestão 2013, p.192).

Considerando-se que no ano de 2006 a UFG contava com 13.974 alunos de graduação presencial matriculados e nas pós-graduações *stricto* e *lato sensu*, 1.701 e 1.004, respectivamente a instituição somava 16.679 estudantes[92]. Em 2013, haviam 22.204 alunos de graduação presencial matriculados[93], 3.417 alunos de pós-graduação *stricto sensu* e 3.358 nos cursos *lato sensu* o que totalizou 28.979 estudantes em cursos presenciais. A diferença quantitativa em sete anos foi de aproximadamente 12.300 estudantes a mais na instituição.

No que tange à pós-graduação e à pesquisa, no Plano de Expansão e Reestruturação da Universidade Federal de Goiás (2008-2012) a UFG se propôs a aumentar em 50% os cursos de mestrado e doutorado, atingindo 2.468 estudantes até o encerramento do Programa. Contudo, esse indicador foi bastante superado como se pode observar na tabela seguinte. Quanto à extensão, em 2012, ano de encerramento do programa, a UFG desenvolveu um total

[92] Considerando somente os cursos presenciais.
[93] Segundo o Censo da Educação Superior 2013. Os relatórios de Gestão de 2013 e 2014 não trazem o número de alunos matriculados nesses anos, demonstrando-os somente em gráficos e apresentam somente o número de vagas oferecidas na graduação.

de 1.538 ações que envolveram 2.450 docentes. A taxa de participação em atividades de extensão por docente foi de 0,63, índice considerado positivo pela instituição. Entretanto, ainda segundo o Relatório de Gestão 2012 (2012, p. 137) “o percentual de alunos de graduação em atividades de extensão passou de 36,2%, em 2011 para 24,83% em 2012, ficando abaixo da meta estabelecida de 30%”. O argumento apresentado para justificar a redução do índice de um ano para outro foi de que os coordenadores demonstraram relutância em atualizar os dados das equipes executoras, que geralmente são compostas majoritariamente por alunos monitores e apresenta muita rotatitividade em ações de longo prazo. Essa é uma situação que ilustra a necessidade de os docentes ainda terem de desenvolver atividades de cunho administrativo.

As mudanças que ocorreram pela reestruturação e expansão da universidade apresentaram principalmente aumento no quantitativo de recursos humanos, financeiros e físicos. A tabela 3 apresenta os principais indicadores elencados no plano da UFG:

**Tabela 3 – Evolução dos indicadores institucionais referentes à expansão da UFG**

| Indicadores | 2006 | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | Variação % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Vagas oferecidas | 3.228 | 3.783 | 3.963 | 5.741 | 6.096 | 6.145 | 98,73 |
| Alunos matriculados na graduação presencial | 13.974 | 14.257 | 14.915 | 17.684 | 18.102 | 19.631 | 40,48 |
| Alunos matriculados na graduação à distância | 822 | 818 | 1.483 | 1.841 | 1.993 | 1.395 | 69,7 |
| Alunos diplomados | 2.521 | 2.005 | 3.235 | 2.662 | 2.642 | 3.584* | 42,17 |
| Alunos matriculados na pós-graduação stricto sensu (mestrado e Doutorado) | 1.701 | 1.780 | 1.863 | 2.098 | 2.504 | 3.117 | 83,25 |
| Alunos matriculados na pós-graduação lato sensu | 1.004 | 1.416 | 1.550 | 1.904 | 3.186 | 3.904 | 88,84 |
| Grupos de pesquisa cadastrados no CNPq | 203 | 203 | 227 | 227 | 298 | 298 | 46,8 |
| Projetos de pesquisa cadastrados na PRPPG | 866 | 1.065 | 1.150 | 1.404 | 2.628 | 2.501 | 210,3 |
| Ações de Extensão cadastradas na PROEC | 371 | 431 | 588 | 923 | 1.150 | 1.302 | 250,94 |
| Quadro de docentes | 1.310 | 1.259 | 1.360 | 1.745 | 2.146 | 2.255 | 69,84 |
| Docentes com titulação de doutorado | 730 | 734 | 878 | 1.094 | 1.288 | 1.363 | 86,71 |
| Docentes com titulação de mestrado | 468 | 413 | 401 | 550 | 742 | 686 | 46,58 |
| Quadro de técnico-administrativos (sem HU) | 1.392 | 1.723 | 1.791 | 2.002 | 2.228 | 2.502 | 79,74 |
| Ampliação da área construída por ano (m2) | 710 | 6.096 | 4.642 | 36.437 | 8.968 | 19.407 | |
| Área física construída | 208.374,91 | 214.471,71 | 219.114,20 | 255.551,79 | 264.907,81 | 285.131,37 | 36,84 |
| Orçamento executado de Custeio (sem pessoal e benefícios) | R$ 72.181.935,69 | R$ 102.489.259,57 | R$ 108.811.129,04 | R$ 79.617.218,33 | R$ 87.540.223,03 | R$ 100.878.247,69 | 39,75 |
| Orçamento executado de Capital | 12.279.585,13 | 35.909.039,68 | 33.978.579,79 | 68.074.292,09 | 56.915.954,25 | 63.103.717,35 | 413,89 |

Fonte: Relatório de Gestão 2011 adaptado pela autora.

Diante da expansão da universidade e o consequente aumento do número de discentes e servidores a UFG foi reconfigurada para uma nova fase institucional. As ações de reestruturação geraram também uma reestruturação - via organização do trabalho - dos meios para se chegar aos fins - ensino, pesquisa e extensão. A expansão possibilitou o acesso de mais goianos[94] à educação superior democratizando as oportunidades de ingresso, permanência e conclusão a custo do trabalho de seus servidores.

Quanto ao alcance de qualidade nas atividades desenvolvidas o Plano da UFG apresenta como critério a revisão da estrutura acadêmica passando pela reformulação do Estatuto. Além disso, considera necessário planejar a expansão dos Campi Catalão, Jataí e Goiás, e também a criação de novas Unidades Acadêmicas. Quanto à reestruturação interna, o plano elencou algumas metas que implicam no reordenamento de atividades administrativas e de gestão.

A UFG demonstrou estar em conformidade com as Diretrizes Gerais (MEC, 2007, p. 9) do programa que afirma que:

> Os desafios do novo século exigem uma urgente, profunda e ampla reestruturação da educação superior que signifique, no contexto democrático atual, um pacto entre governo, instituições de ensino e sociedade, visando à elevação dos níveis de acesso e permanência e do padrão de qualidade.

Desta forma a reelaboração dos processos de trabalho em cada Unidade Acadêmica ou Órgão foi impulsionada pelos aumentos quantitativos que, por sua vez exigiram melhoria da qualidade dos serviços e produtos, seja em âmbito administrativo ou acadêmico. Para além disso, um novo olhar para as atividades administrativas e de gestão foi despertado neste período de implementação e consolidação do programa.

A produtividade das atividades-meio, não diretamente relacionadas aos objetivos principais da instituição, foi suportada, a partir de 2007, pelas mãos e mentes dos servidores técnico-administrativos em educação durante o intenso processo de mudanças por que passou a UFG. Nessa fase de ampliação do acesso e da permanência a universidade trabalhou intensivamente para dirimir os obstáculos institucionais que excluem pessoas dessas condições e são capazes de tornar essas oportunidades privilégios de elites. “As tarefas de democratização do acesso são, assim, particularmente exigentes porque questionam a universidade no seu todo, não só quem a frequenta, como os conhecimentos que são transmitidos a quem a frequenta (SANTOS, 2011, p. 72)”

[94] E não somente goianos.

Da mesma forma como ocorre em uma universidade do sul de Minas Gerais, relatado por Faria, Daud e Perreira (2012, p.13), a UFG "passou a adotar técnicas e métodos gerenciais, como é o caso do planejamento, da melhor utilização dos recursos financeiros, dos sistemas de informação, entre outros." Mas diferentemente do que foi relatado pelos autores já é perceptível a efetiva melhoria dos serviços públicos prestados na UFG, embora ainda estejam aquém do desejado pela comunidade acadêmica.

O acompanhamento de alguns indicadores das diretrizes traçadas no plano leva à comprovação de que com o REUNI a UFG se renovou em um período de quatro anos, manifestando um crescimento rápido e de proporção nunca experimentada. Após 2012 a universidade continua se expandindo, pois ainda mantém o impulso trazido pelo estímulo do programa e, por consequência, as metas e estratégias para alcança-las se desdobram em novos trabalhos administrativos ou acadêmicos.

Segundo o Relatório de Gestão 2014 enviado ao Tribunal de Contas da União (TCU) dos 3.349 servidores da UFG 46% dos TAEs trabalham em atividades-fim e 54% deles em atividades-meio. Deste modo, as funções relacionadas às atividades-meio sobrecarregam esses servidores que devem obedecer ao ritmo de trabalho vivenciado devido ao importante suporte que fornece à área-fim: pesquisa, ensino e extensão.

> Do total de servidores ativos, 3.349 possuem lotação efetiva na área fim da UJ[95] e 799 na área meio. Dos 3.349, um total de 295 são docentes com contrato temporários. Assim, temos 3.054 servidores ativos na área fim, sendo 685 servidores técnicos administrativos somente (Relatório de gestão, 2014, p. 196).

Cabe ressaltar que, apesar de sofrer aumento, o quadro de servidores técnico-administrativos em educação ainda é insuficiente o que dificultou a implementação do REUNI e continua dificultando o processo de consolidação dessa política pública. Por outro lado, o ingresso de novos servidores possibilitou a criação e a otimização de serviços auxiliares, em especial, do ensino e da pesquisa.

No âmbito do trabalho, como consequência direta dessa política governamental, as atividades laborais dos trabalhadores da universidade sofreram interferências diversas que trouxeram mudanças no fazer acadêmico. A análise governamental sobre a expansão das universidades federais entre 2003 e 2012 também observou que

> Embora de forma mais tímida, há reflexos de mudanças na gestão das Ifes, proporcionados pelo aumento de servidores técnicos e pela melhoria da ambiência física para o trabalho. Não foram observadas fortes mudanças de conceito ou paradigma no processo da gestão administrativa efetivada pelas instituições (BRASIL, 2012, p. 29).

[95] Unidade Jurídica

Neste sentido, de forma crítica, Araujo e Pinheiro (2010, p. 665) entendem que o REUNI

> valoriza a introdução de novos arranjos organizacionais e novos mecanismos de gestão para obtenção de mais eficiência no gasto público com a suposição básica de que a contratualização de resultados é a aposta certa para resolver problemas de expansão do sistema a curto prazo.

É perceptível também, pela fala dos trabalhadores da UFG que o REUNI trouxe mudanças significativas para a gestão da universidade e seus arranjos organizacionais. A tendência cada vez maior do setor público em desempenhar atividades com eficiência e eficácia também se introduziu nas universidades e foi potencializada pelo REUNI. Neste panorama de mudanças rápidas uma nova onda de gerencialismo começa a surgir no seio da UFG e sua força de trabalho passa a apresentar novas formas de trabalhar e novas reflexões acerca de seu próprio trabalho.

### 2.1 Os impactos pós-REUNI na gestão de pessoas

A ideia de modernização do serviço público, intensificada a partir de meados da década de 1990, fez com que o Estado passasse a adotar novas práticas de administração pública em benefícios desta e dos cidadãos. Além da modernização tecnológica, o setor público também vem passando por uma renovação no perfil dos servidores. Essa realidade parece ser irreversível e necessária diante de uma sociedade em que cada vez mais cidadãos conhecem e exigem seus direitos, demandando ações rápidas e eficazes do Estado ou governo. Em meio aos paradigmas da Reforma do Estado, a qualificação dos servidores é um quesito necessário para a estrutura administrativa. Entretanto, servidores qualificados se tornaram regra e não a exceção no serviço público federal, tornando ainda mais disputados os cargos efetivos e até mesmo os comissionados.

É fato que toda política pública é efetivada por pessoas e, em maior ou menor número, por servidores públicos que realizam todos os encaminhamentos necessários para que o Estado atinja seu objetivo. Da parte da idealização e concepção de um projeto e do controle ao final de todo o processo envolvem-se diversos servidores de vários níveis da cadeia hierárquica. Dessa forma, é preciso considerar o órgão público como uma instituição imersa em um contexto social, no qual é vista e avaliada pela sociedade. E como instituição ela necessita de pessoas e de uma ‘gestão de pessoas’ efetiva, dinâmica e coerente com a realidade dos servidores.

"A significação da gestão de pessoas é, nessa perspectiva, um poderoso elemento na linguagem que as pessoas utilizarão para se organizarem em torno de situações e atividades (DAVEL e VERGARA, 2013, p. 21)". O conceito de gestão de pessoas em cada organização traz consigo suas características ideológicas responsáveis pela a ação (e reação) de cada indivíduo. Ela é um recurso baseado em modelos, instrumentos e técnicas racionais de organização do trabalho que inclui aspectos subjetivos e que interferem na subjetividade do trabalhador para otimizar os resultados da organização. Para Gaulejac (2007) a gestão é uma ideologia que legitima essa abordagem a fim de contabilizar resultados e relações na interface capital-trabalho. Como hoje tudo se gere, o humano se tornou um capital produtivo com necessidade de ser gerido para alcance da produtividade. Boltanski e Chiapello (2009) argumentam que a gestão é responsável por 'mandar' o trabalhador fazer aquilo que se quer que seja feito da forma mais legitima possível. Portanto Gaulejac (2007, p.36) afirma que "a gestão é, definitivamente, um sistema de organização do poder." E as ciências da gestão servem, portanto, "de suporte para o poder gerencialista". E dessa forma, "o poder gerencialista mobiliza a psique sobre objetivos de produção (p.37)." Dotado de subjetividades, a gestão das pessoas como recurso de produção, leva o trabalhador "a fazer, aparentemente por vontade própria, aquilo que já não se pode impor de modo hierárquico e, portanto, como um instrumento para desenvolver a 'servidão voluntária (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 465)."

Gaulejac (2007) destaca a redefinição do pensamento social quanto à gestão que passou a tratar pessoas como recursos financeiros e produtivos. Apesar de todas as definições sobre gestão de pessoas, destacaremos o termo gestão com pessoas. Considerando que o ser humano é muito mais do que um mero recurso a ser gerenciado dentro das instituições e que os trabalhadores são atores sociais dotados de emoção e razão, objetividade e subjetividade, dentre outros sentimentos que se manifestam quando desempenham suas atividades produtivas.

Segundo Davel e Vergara (2013) a chamada administração de recursos humanos nos últimos anos até hoje esteve focada em aspectos racionais, objetivos e dotada de normas e por isso, a ideia de que pessoas são recursos se cristalizou nas organizações. Ao tratarem a subjetividade nas relações de trabalho, consideram que toda pessoa tem:

> "a) seu espaço interior, que ela percebe como completamente seu; b) que esse espaço relaciona-se com a exterioridade; c) que ele é historicamente construído; d) que é decisivo nas escolhas das pessoas durante a sua vida; e e) que acaba por provocar mudanças no entorno. (DAVER e VERGARA, 2013, p. 5)."

Por isso, alertam ainda, que se os resultados organizacionais dependem das pessoas, os gestores têm o dever e a grande responsabilidade de compreendê-las em sua natureza humana e em todas as suas dimensões e em toda a sua complexidade. Vale salientar que o aspecto objetivo das gestões, essencialmente da gestão com pessoas tem se sobreposto em detrimento do aspecto subjetivo. A racionalidade do 'ter' ocupou muitos espaços que antes pertenciam à sensibilidade do 'ser' na gestão das instituições (DAVER e VERGARA, 2013).

A interioridade e exterioridade dos trabalhadores sofrem interferências do meio social pelas interações simbólicas vivenciadas. Neste aspecto, a subjetividade na gestão com pessoas se reconhece também no sentido coletivo como um 'nós' e não somente como um 'eu' individualizado porque é uma construção social que considera ainda, tempo e espaço. Segundo Dejours (2016), um mesmo trabalho pode ter diferentes sentidos para diferentes trabalhadores e, por isso, diferentes efeitos na vida de cada um. Da mesma forma, em consequência, o modo operacional de cada trabalhador muda conforme suas características físicas ou psicológicas e assim, cada pessoa encontra a sua própria forma de agir para a realização de um mesmo objetivo[96]. Essa percepção destaca a importância da subjetividade do indivíduo nas relações de trabalho.

As principais abordagens sobre gestão com pessoas pelo aspecto da subjetividade são a análise foucautiana, a teoria construtivista e a teoria da estruturação. Pelo viés da análise foucautiana há a concepção de que as relações sociais, discursos e práticas quotidianas contribuem como forma de construção do indivíduo. Essa visão parte do princípio de que conhecimento é poder, portanto, se os indivíduos são conhecidos, podem ser, também, governáveis. Nessa perspectiva, a experiência social do indivíduo também é fator de constituição de sua subjetividade, esta que é circunstancial, temporária e um processo contínuo. A identificação e administração de competências individuais parte dessa corrente de pensamento que, ao se conhecer melhor as características subjetivas da pessoa ela torna-se passível de ser avaliada, selecionada e/ou comandada.

Sob o prisma construtivista, Davel e Vergara (2013, p. 20) expõem que "as técnicas de gestão de pessoas são um *constructo* social", dependem do contexto histórico e de sua difusão. Os autores entendem que a análise construtivista da gestão de pessoas

[96] Explicação proferida pelo Dr. Christophe Dejours na palestra 'Assédio moral nas organizações: como prevenir?' como parte da programação da audiência pública 'A implementação de políticas de humanização das relações de trabalho como fator de prevenção ao assédio moral', realizado pelo Ministério Público do Trabalho em Goiás, em 01/08/2016.

"resulta de uma assimilação parcial das teorias organizacionais, evitando a existência de conflitos potenciais sobre os objetivos da organização e sobre o ordenamento dos poderes."

De acordo com Davel e Vergara (2013), quanto à teoria da estruturação, desenvolvida por Anthony Giddens, ela é considerada como um instrumento de renovação das práticas da gestão de pessoas. Neste caso, a ação e a estrutura compõem uma relação dialética e numa mesma totalidade social. Ao associar práticas sociais e reflexividade, Giddens acredita que é possível fazer um exercício de apropriação crítica dos conhecimentos que a sociedade produz sobre si mesma e sobre as possibilidades de apropriação que nascem sobre si. Assim, o estruturalismo busca dar explicações sobre os comportamentos do indivíduo no ambiente.

Sob essas concepções, o Estado brasileiro imerso num contexto neoliberal, se materializa através de uma Administração Pública caracterizada por princípios modernos e dotada de valores de mercado para a elaboração e implementação de políticas públicas. As crescentes, mas ainda insuficientes ações para redução de desigualdades e inclusão social no Brasil são efetivadas pela coordenação sistemática de tarefas sequenciais que compõem políticas de governo[97]. No caso das políticas públicas para a educação superior, elas também seguem o mesmo princípio da gestão mercantilizada de trabalhadores: fazer com que os servidores envolvidos façam aquilo que deve ser feito atendendo aos tempos e formas estabelecidos no planejamento institucional. Esse é o princípio da eficiência.

No campo da educação, Finger (1997) aponta o surgimento de ações para a gestão universitária e a emergência da necessidade de se gerir as universidades, em especial as públicas, de acordo com o princípio da eficiência para que elas se adequem ao mercado em constantes mutações. Essa área vem se popularizando no campo da gestão estratégica e de pessoas e destacando-se as IFES como espaço para atuação de diversas profissões.

Desde a reconfiguração do Estado na década de 1990 a educação nacional sofreu diversas alterações na lógica de financiamento, com destaque especial para o ensino superior. Os servidores das universidades federais foram considerados, especialmente pelos governos Collor e FHC, como recursos dispendiosos e dispensáveis. A partir desse período (1990-2002) um terço dos servidores públicos pediu aposentadoria devido à reforma da previdência. Na UFG o quadro de servidores manteve-se deficitário, principalmente de técnico-administrativos. Entre 1995 e 2002, 293 docentes e 513 técnico-

[97] A maioria das ações nesse sentido são políticas de governo, em detrimento de políticas de Estado.

administrativos se aposentaram. Além disso, a extinção de cargos agravou a situação da UFG quanto a seu quantitativo de trabalhadores efetivos (REIS, 2014).

A UFG em sua fase de consolidação e expansão que se estendeu desde a época de sua fundação em 1961 até fins da década de 1990 viveu períodos difíceis com relação à contratação de servidores técnico-administrativos e que ainda se estendem aos dias atuais. Frente a toda essa escassez de trabalhadores, a UFG lançou mão de outras formas de contratação para otimizar serviços administrativos e acadêmicos, além da utilização da força de trabalho de bolsistas e estagiários. Inicia-se aí a cultura da terceirização do trabalho na UFG. Essa prática tornou comum a ideia de que "para execução de serviços técnico-administrativos, qualquer pessoa serve." A era da flexibilidade se estabeleceu nas IFES, em especial, na UFG e vigora até os dias atuais de forma mais intensa.

Em algumas falas de servidores que ingressaram nas décadas de 70, 80, 90 e 2000, percebe-se a prática comum de contratação de terceirizados e trabalhadores temporários que se estende ao longo do tempo na IES.

> (Entrevistado) Na realidade, o primeiro trabalho meu foi terceirizado aqui na UFG. Aliás, aqueles trabalhos aleatórios no ramo da construção civil. Na época, eu era menor, dos 14 até os 17 anos. Sempre aqui, mas terceirizado. (...). Foi, eu entrei em 78. (Entrevistadora) Era carteira assinada pela empresa? (Entrevistado) Pela empresa que hoje seria nosso sindicado, antiga ASUFEGO. Hoje ela é nosso sindicato. O cargo era servente, como se fosse da limpeza, você entendeu? (Entrevistadora) Serviços gerais. (Entrevistado) É, serviços gerais! (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG).
>
> (Entrevistado) Na realidade, foi um acaso. Porque na época, eu jogava futebol, jogava no Goiânia e não tava recebendo e meu pai arrumou. Meu pai era funcionário da universidade e arrumou esse cargo terceirizado aqui. E a gente pra não falar que não queria trabalhar, que queria jogar futebol, fui obrigado a ir. [rs]. Foi um acaso! (Entrevistadora) Aí o senhor fez concurso depois? (Entrevistado) Fiz depois. Teve concurso. (Entrevistadora) Aí o senhor resolveu fazer o concurso. (Entrevistado) Fiz o concurso e entrei, justamente em 80. (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG).
>
> (Entrevistado) Na época eu era muito jovem, era ter um emprego fixo, estável. (Entrevistadora) Lá no Sint era terceirizado também? (Entrevistado) Terceirizado, pela CLT. Aqui chegou a ser CLT até 90, aí depois acabou. Carteira assinada! (TÉCNICO EM SECRETARIADO, 55 anos, Ensino Médio, 34 anos de UFG).
>
> Eu comecei a trabalhar na UFG em 2007, procurando emprego mesmo. E consegui uma entrevista aqui e comecei a trabalhar com contrato temporário que era um contrato de três meses. E terminando esses três meses eu consegui uma carteira assinada pela FUNAPE e aí, depois eu passei no concurso. Quando completou dois anos que eu tava com a carteira aí teve concurso e eu entrei como servidora. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 37 anos, Mestra, 7 anos de UFG).

Em 2000 a UFG sofreu uma grande crise financeira que comprometeu até o pagamento de despesas básicas como água e energia. Com a escassez de recursos causada pela redução do financiamento público a universidade buscou contratar trabalhadores com

recursos de projetos de pesquisa e fundações e a cobrança de taxas de serviços acadêmicos tornou-se efetiva (REIS, 2014).

Ao fim do período de crise das universidades federais brasileiras que comprometeu o desenvolvimento de todas as suas atividades, além do ingresso e da permanência dos estudantes, a política de maior repercussão nacional foi a criação do REUNI. Esse programa com data de início e término para que se efetivassem determinadas ações em benefício do melhor funcionamento das universidades federais trouxe uma série de recursos que antes eram deficitários ou inexistentes para as IFES, especialmente para a UFG. Esses recursos vieram a suprir diversas necessidades no âmbito do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão acadêmica e administrativa da universidade. Contudo, as reações inesperadas advindas das ações de planejamento e execução das metas do programa trouxeram impactos significativos para todo o ambiente universitário.

Ao realizar o acordo com o MEC a UFG não previu a quantidade de intercorrências que poderiam surgir durante o processo de implementação do REUNI e após o seu término. O curto período de tempo – oito meses - para planejar quatro anos de expansão se tornou um fator limitante para as IFES em geral, considerando que planejamento estratégico e desenvolvimento de projetos para adequação a expansões não eram tarefas comuns para as universidades públicas brasileiras.

Ainda em 2007 o MEC formou um grupo assessor com duas comissões compostas por reitores para elaboração do programa: uma acadêmica e outra financeira. O Gestor 9, na época, coordenou a comissão de planejamento financeiro. Ele acredita que o fato de participar da elaboração das diretrizes principais do programa pode ter contribuído para que a UFG se antecipasse quanto aos planejamentos.

> Talvez, eu acho que em uma certa medida, isso acabou nos ajudando como instituição porque como eu tava muito próximo de tudo isso na definição das diretrizes nós acabamos nos antecipando também na concepção, no desenho, do nosso projeto. Porque o prazo foi muito curto! Porque o prazo foi de fevereiro, quando saiu a notícia, o decreto, - mais ou menos nessa época - até setembro para as universidades apresentarem os seus projetos. Projeto de duplicar o tamanho! Então foi um prazo muito curto (GEST-ORG9).

Para além da mensuração dos recursos financeiros necessários, a elaboração do plano REUNI da UFG também abrangeu o quantitativo de pessoal, teoricamente, necessário para tornar possível sua execução. Entretanto, a maior parte dos setores administrativos da universidade não foi contemplada com servidores técnico-administrativos conforme a necessidade. Ao passo que as Unidades Acadêmicas aos poucos foram supridas, em grande parte, na sua demanda por servidores. Dos gestores

entrevistados todos relataram alguma dificuldade decorrente da insuficiência de TAES antes da execução do REUNI, durante ou mesmo depois de sua conclusão. A escassez de técnicos durante o processo de expansão foi devida em grande parte a uma quantificação infiel da necessidade da instituição. Conforme relatou o gestor:

> (Entrevistado) E olhando hoje, mais em retrospectiva, o que talvez a gente tenha errado um pouco na distribuição do número de técnicos é que nós procuramos contemplar as Unidades Acadêmicas com os técnicos – elas foram bem contempladas com técnicos- mas os setores administrativos da gestão central esses não foram tão bem contemplados. (Entrevistadora) Poderia ter sido?! (Entrevistado) Poderia ter sido! A gente poderia ter distribuído isso um pouco melhor atendendo parcialmente as Unidades Acadêmicas, mas também os setores administrativos. E aí nós tivemos um incremento pequeno nos setores administrativos que foram muito pressionados no momento da demanda do serviço (GEST-ORG9).

É possível inferir que isso tenha se dado também pelo histórico de valorização da área acadêmica em separado da área administrativa na instituição.

A pressão foi um dos principais impactos para os trabalhadores da universidade – docentes e técnicos -, especialmente técnico-administrativos que trabalham em setores com atividades puramente administrativas como o de compras, de pagamentos, de manutenção, de atendimento, de informática ou de engenharia, por exemplo. As mudanças estruturais aconteceram rapidamente e exigiram também uma adaptação rápida dos antigos e novos servidores aos processos de trabalho. Entretanto, em muitos setores e atividades da UFG, o que ocorreu foi de certa forma, uma pressão para trabalhar mal (DEJOURS, 1999), devido ao curto tempo para se adequar administrativa e psicologicamente às novas quantidade e forma de trabalho. As mudanças rápidas geraram situações penosas e de sofrimento psicológico, pois envolviam valores do trabalho, do senso de responsabilidade do trabalhador e de sua ética profissional. Um servidor que ingressou após do período de execução do REUNI relatou sua experiência de tensão no ambiente de trabalho ao ser lotado em uma das novas Unidade Acadêmicas:

> Olha, eu já tive problema de início. Quando eu cheguei aqui foi essa dificuldade de me deparar com uma Unidade nova, com a falta de servidor, muito trabalho pra fazer e outra coisa, falta de espaço. Por exemplo, nós tínhamos uma sala que era tão pequena que funcionava o administrativo, junto com o acadêmico e a telefonia. Ficava todo mundo numa sala só. Então era um tumulto! Seu horário de trabalho era um tumulto com alunos, professores, técnicos, tudo na mesma sala, telefone tocando, com a telefonista junto. E ficamos nisso praticamente três anos. Três anos! E isso era cansativo. Saía daqui, às vezes ia pra casa assim e a cabeça tava acelerada até pulsando de tanto barulho, tanta poluição sonora. E ao mesmo tempo, pressão porque tinha muita coisa pra fazer. Tinha muita coisa pra fazer e você sozinho e surgiam as dúvidas e algumas coisas ainda estavam sendo formuladas. Então a dificuldade foi assim, terrível de início (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Dejours (1999, p. 32) alerta ainda que “ser constrangido a executar mal o seu trabalho, a atamancá-lo ou agir de má fé é uma fonte importante e extremamente frequente de sofrimento no trabalho.”

Frente a um ambiente de mudanças nas universidades, Buarque (1994, p. 135) defende uma universidade transgressora, capaz de se redefinir e destaca alguns perigos quando ela perde o foco de sua função social e não adapta sua estrutura a essas mudanças: “...mais errados são os resultados quando a função da instituição e sua estrutura não estão adaptadas aos novos comportamentos, compromissos e métodos.”

O servidor é, na sua essência, um servidor da sociedade à qual ele deve entregar um trabalho de qualidade, ao mesmo tempo em que, como indivíduo, busca a satisfação pessoal nesse trabalho que realiza. Portanto como será abordado nos capítulos seguintes, percebe-se que os trabalhadores técnico-administrativos da UFG, especialmente os que ingressaram no início e durante o REUNI, se esforçaram para se adaptarem as mudanças rápidas ou para promovê-las administrativamente, o que gerou uma intensificação do trabalho em diversos setores. A temporalidade dos recursos destinados à expansão foi responsável por essa intensificação, pois exigiu que mais serviços fossem executados em curtos períodos de tempo, a fim de que não se perdessem recursos ou mesmo o cronograma do planejamento. Entretanto, nem todas as metas foram atingidas no prazo estipulado no plano.

A UFG, como órgão público, não é uma instituição que pode ser chamada de flexível, porém é um local em que são desenvolvidos diversos trabalhos flexíveis, tanto no âmbito administrativo quanto acadêmico, essencialmente durante a implantação do REUNI e após sua consolidação. A flexibilidade nos processos e relações de trabalho se tornou um fator intrínseco ao desempenho institucional, essencialmente no que tange a contratação indireta de trabalhadores temporários, terceirizados e prestadores de serviços.

A aceitação do desafio de se realizar uma expansão acelerada trouxe um fator benéfico para a UFG que foram as inovações em torno de sistemas, formas e processos de trabalho potencializados pelo ingresso de novos servidores. Novas pessoas com diferentes perfis ‘oxigenaram’ as relações de trabalho na instituição. É isso que afirmam alguns servidores técnico-administrativos ao serem questionados sobre o que melhorou na UFG após o REUNI.

> Eu acho que de melhor do REUNI, ainda que pouco, a chegada de novos servidores dando a possibilidade de uma nova visão dentro da Administração Pública. Eu acho que oxigenou um pouco, sabe? (...) O nível, por exemplo, no

> mínimo, dos colegas de nível médio já chegam graduados, já chegam com especialização. Então, acho que tem oxigenado e tem trazido uma nova mentalidade pra dentro do serviço público (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG).
>
> Muitos servidores docentes novos e quando você tem servidores novos, você tem aquela oxigenação, o pessoal vem com aquele novo ânimo! E aí, melhora o clima organizacional. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG)

A partir daí, a cultura organizacional foi influenciada de tal forma que exigiu dos gestores em geral, uma postura diferenciada no trato com subordinados e uma reestruturação de diversos procedimentos burocráticos. Esse fato trouxe estímulos para que ocorressem mudanças na estrutura acadêmica e hierárquica.

Para além de uma expansão física e de pessoal o REUNI na UFG se tornou uma 'revolução anunciada', a qual trouxe mudanças previsíveis para a IES e, consequentemente, vem provocando na instituição a revisão de comportamentos perante a comunidade quanto ao seu trabalho de produtora e socializadora de conhecimentos. Para que isso se efetive de fato, ainda é necessário que haja a desconstrução de pensamentos engessados, de preconceitos e que haja uma verdadeira integração entre os pares de servidores: técnico-administrativos e docentes. Para os técnicos o reconhecimento mútuo favorece o desenvolvimento do trabalho administrativo ou mesmo, acadêmico, bem como as relações sociais na instituição.

Independente da subjetividade original, a organização determina qual tipo de subjetividade o indivíduo trabalhador deve manifestar. Se ele não segue o padrão, certamente será posto à margem do coletivo (GAULEJAC, 2007). Assim como a empresa, a universidade, enquanto instituição social é um lugar de pertencimento e de convívio do indivíduo, logo, de expressão de objetividades e subjetividades.

Neste sentido, o que leva os trabalhadores a fazerem o que deve ser feito não está relacionado diretamente com o reconhecimento da subordinação e nem da legitimação do poder hierárquico, mas está mais voltado para as contingências sociais e governamentais que envolvem recursos como tempo e dinheiro.

A fim de concretizar uma expansão realmente democrática, capaz de expandir seu papel na sociedade a UFG deve repensar, urgentemente, se suas ações internas de gestão institucional estão sendo concretizadas por uma coerente gestão de pessoas ou por uma gestão com pessoas.

**O que pensam os servidores da UFG?**

A partir da metodologia utilizada nesta pesquisa, é válido destacar algumas falas dos servidores da UFG, tanto TAEs quanto de alguns gestores com relação às suas percepções sobre os impactos da expansão universitária nos ambientes de trabalho da instituição. As mudanças nos ambientes organizacionais, no trabalho e na forma de se trabalhar foram sentidas desde o início pela maioria dos entrevistados.

Primeiramente, os servidores TAEs responderam à seguinte pergunta: "Para você, o que mudou no seu trabalho após a expansão da UFG?" e quase todos os servidores relataram a percepção do aumento de alunos, professores e a expansão física. As mudanças estruturais do ambiente de trabalho foram bastante destacadas observando-se as melhorias pela aquisição de novos equipamentos, mobiliários e espaços físicos.

> E pensando enquanto aluna e depois como técnica, realmente foi uma ampliação em todos os sentidos! Física, de pessoal, de vagas, de bolsas, de pesquisa... Foi ampliação em todos os sentidos!(...) O REUNI impulsionou mais. Em questão de estrutura física mesmo! Espaço, cadeira, mesa, equipamentos... Eu acho que isso, sim! (TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 26 anos, Mestrandra, 2 anos de UFG)

A ideia de modernização dos espaços no serviço público da UFG pode ser percebida nas melhorias físicas que ofereceram melhores condições de trabalho e que mudaram a realidade laboral de muitos servidores, contrapondo-se à ideia de uma estrutura obsoleta, burocrática e que oferece serviços morosos. Assim, afirmaram as servidoras:

> Aqui quando eu cheguei, quando nós chegamos, parecia aquela repartição pública de filme mesmo, né. Aquela coisa velha, antiga. E agora essa coisa moderna. A gente olha pra isso aqui e vê tudo moderno. Então essas coisas foram mudando com o tempo. (TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 32 nos, Doutora, 6 anos de UFG).

> Você poder fazer mais coisas. Porque não adianta: Sem dinheiro você não tinha condições mesmo de oferecer um monte de coisas pra sociedade. Realmente a estrutura da universidade não era uma estrutura boa, pra trabalhar bem, e nem pra receber as pessoas bem. As pessoas olhavam os prédios da universidade, aquele malsoléu, aquelas coisas mal cuidadas, aquela coisa feia. Então, hoje tá... Algumas unidades ainda estão tentando melhorar, mas veio prédios novos, coisa bonita e tal... Então não é porque é público que tá jogado fora (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

A disponibilidade de recursos financeiros ou a falta deles define o ritmo de trabalho das IFES e a qualidade de seus resultados. A dotação orçamentária do REUNI que permitiu a expansão física e a compras de materiais e equipamentos mudou a rotina da instituição após um longo período de carências. Contudo, passado o período de investimentos do programa, a realidade voltou à 'normalidade'.

> Quando eu entrei aqui, principalmente compras, não se negava nada, né? Podia comprar, podia gastar, podia viajar pra fora do Brasil e aqui dentro do Brasil. E agora a gente não pode fazer nada! (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Somando-se ao fim dos recursos do REUNI, a crise econômica que emergiu o país entre os anos de 2014 e 2015 provocando corte de recursos da Educação, dificultou ações que viabilizassem a resolução de problemas administrativos e acadêmicos. Dessa forma, com o aumento do volume de trabalho devido às mudanças no ambiente organizacional alguns TAEs entrevistados relataram o acúmulo de atividades remanescentes do programa e de outras novas.

> Mudou muita coisa. Porque reformou todo o espaço físico. (...). Aí teve uma longa reforma, com uma longa duração. Muito trabalho, muito trabalho mesmo! A reforma acabou, mas até hoje ficaram problemas para serem resolvidos. Porque foi entregue, mas com pendências. (...). Vários problemas decorrentes da reforma. E com o REUNI dobrou o número de docentes e TAs. Então, como dobrou o número de servidores nosso trabalho também aumentou consideravelmente. Como a gente trabalha atendendo à demanda deles, então, nós somos colegas e trabalhamos pra eles também. Tem a demanda interna e a demanda externa. E atende ainda professor e aluno, né? Ah, tem alunos também! (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG)

Uma das servidoras relata de forma clara sua percepção acerca das mudanças que ocorreram no seu trabalho na Unidade Acadêmica, ao ser questionada sobre o que mudou após o REUNI:

> Foi na reunião de Conselho Diretor, né? Antes a gente fazia ata pra uma reunião de dez pessoas no máximo. Então hoje para dar o quórum mínimo são vinte pessoas. Então são mais de quarenta conselheiros. (...) Então a demanda quadriplicou, a demanda de trabalho foi muito grande! Volume e complexidade de trabalho. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG).

Uma das falas recorrentes dos TAEs entrevistados é a sua percepção do número insuficiente de técnicos para otimizar ou mesmo, viabilizar diversos serviços na instituição. A carência de técnico-administrativos em muitos setores influenciou diretamente - e de forma negativa - o trabalho dos que vivenciaram a expansão da UFG.

> Ah, mudou! Mudou muita coisa [rs]! O REUNI é algo muito prático. Há a expansão da universidade, há a expansão de cursos e o setor em que eu atuo, como eu te disse, é um setor que lida com a gestão acadêmica de todos os alunos da graduação. Então, quando se aumenta o número de cursos, o número de vagas, consequentemente aumenta-se o fluxo e a demanda de trabalho neste órgão, especificamente falando. Porque a gente lida diretamente com o nosso público alvo que é o aluno. Então, houve sim, um aumento, uma expansão do fluxo de trabalho. Não houve uma expansão. Houve apenas uma leve recomposição do quadro que já estava deficitário e é inevitável que isso influencie no nosso quotidiano, na nossa demanda quotidiana. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)
>
> (Entrevistada) ...na minha entrada que provavelmente foi resultado do REUNI, eu via aumento de cursos e de vagas, mas não proporcionalmente foi aumentado o número de servidores. E hoje a gente vê. Sempre os Órgãos demandam sempre por servidores, servidores. Porque aumentaram os cursos, aumentaram os turnos, mas não ouve um aumento também dos técnicos. (Entrevistadora) Você como servidora vinda pelo REUNI você também já sentiu isso, essa necessidade? (Entrevistada) Já! Já vejo, porque a gente vê um crescimento de entrada de

> alunos e formas diferentes que os alunos podem entrar na faculdade: é o SISU, é um processo seletivo, é mobilidade... Então, só na entrada você vê a necessidade de servidores. Imagine, isso continuaria para o acompanhamento do aluno, o acompanhamento da gestão, da colação de grau. (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

> E a gente tem que se desdobrar. Você tem que ser curinga na universidade. Porque, exatamente, por isso, porque falta funcionário, você tem, às vezes, que fazer função de outro. É desde office boy a chefe do almoxarifado, tudo! Mas chefe só no cargo porque financeiramente não tem retorno nenhum! [rsrs]. (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG)

Dos onze gestores entrevistados, apenas um não alegou falta de servidores técnicos para completar o quadro, embora tenha relatado esse problema no período que antecedeu à adesão ao programa. Esse caso em específico é de uma Unidade Acadêmica que recebeu vários servidores devido ao REUNI, embora, muitas das vagas fossem de reposição por aposentadoria. O relato do gestor exemplifica o crescimento da Unidade Acadêmica e o decorrente aumento de demanda:

> Nós tínhamos 17 professores, hoje nós temos 47. Nós tínhamos de 6 a 7 técnico-administrativos, hoje nós temos 19. De estudantes, nós tínhamos 200 estudantes e nós chegamos num pique a 1100, 1200 estudantes. Então, houve um aumento de demanda em função do REUNI, em função da abertura dessas vagas. Nesse aspecto acredito que sim. Houve um aumento de demanda (GEST-UNID1).

Segundo os gestores entrevistados um dos maiores desafios está em atender a demanda com o número atual de servidores o qual alegam ser insuficiente para desempenhar os trabalhos com qualidade e maior tranquilidade. O REUNI visou dar condições físicas, estruturais e de recursos humanos para as IFES. Contudo, a liberação de servidores técnico-administrativos pensada pelo governo e pela UFG, especificamente, é ínfima para encaminhar com a fluidez necessária todos os trâmites administrativos que visam o desejado cumprimento do objetivo do programa: dotar a universidade de condições necessárias para ampliar o acesso ao ensino superior, bem como a permanência e a conclusão dos cursos pela população. É possível dizer que, em geral, todos os servidores técnico-administrativos da UFG tiveram o volume de suas atividades afetado após o REUNI. Esse pensamento sobre a mudança do volume de trabalho extrapola o ambiente administrativo e também é referendado por um servidor do setor de segurança:

> Porque com o aumento de alunos, aumento de material humano, de veículos e outras coisas qualquer, aumentou o número de furtos e roubos dentro da universidade. Porque ela passou a ser um local a ser mais... Frequentado. Exatamente! (...) Antigamente você tinha o quê? Uma comparação, cinco mil carros e de repente de uma hora pra outra você passou de doze mil, treze mil carros! Um entra e sai tremendo! Agências bancárias que foram criadas exatamente pra... que tinha antigamente aqui nos fundos era a Caixa Econômica Federal e nós tínhamos também o Banco do Brasil. Hoje nós temos as duas, nós temos o Santander aqui dentro e tem o Correio. Então, quer dizer, você trouxe uma comunidade pra dentro da universidade que antigamente ela não vinha!

> Exatamente, vem dessa estrutura. Eu acho que em si, o REUNI vai ter que melhorar bastante ainda pra ter essa estrutura, porque ela veio na base da pressa! (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG).

Além da grande quantidade de pessoas que passou a frequentar os espaços da universidade, dentre outras mudanças que permeiam o quotidiano do trabalho na UFG observadas pelos servidores TAEs, a diversidade foi também apontada como um fator positivo para seu enriquecimento cultural e dos trabalhadores. A diversidade de público na universidade que se deu pelo processo de democratização do acesso exige mais trabalho administrativo e, ao mesmo tempo, os TAEs tem a percepção de que contribuem para que o ensino e os serviços prestados também ocorram de forma democrática para essa comunidade.

> Mudou que a UFG ela se tornou mais plural. Pra mim, o trabalho aumentou no sentido de que tem mais alunos. Hoje a gente tem um doutorado, por exemplo. E tem mais alunos no ambiente da UFG. E entrou também a percepção de mundo. A gente tem uma pluralidade hoje que a quantidade de pessoas que não teriam acesso e hoje tem na universidade federal é muito grande! Os negros hoje, os pobres, aqueles de classe mais baixa, econômica, eles tem mais acesso. A gente vê... (...). Você vê o pessoal falando em língua Tupi e outras... É um mundo que cresceu muito. É muito interessante. (...). Mas a demanda aumenta também, igual eu falei, porque hoje tem uma facilidade de pedir declaração maior do que tinha antes. A tecnologia faz com que aumente a demanda, mas ao mesmo tempo a tecnologia facilita para que você atenda à essa demanda (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

A fala desse servidor destaca algumas mudanças do processo de inclusão de minorias na universidade. Entretanto, esse mesmo objetivo de incluir pode ser prejudicado pelas condições pré-existentes da universidade em atender a esse público e comprometer o nível de permanência e sucesso nos cursos - que eram algumas dos indicadores de democratização do REUNI. Nesse sentido, ao apontar a falta de estrutura e preparo profissional para lidar com esse 'novo' público outra servidora questiona: "Mas como que faz, pensando em pessoas que tem deficiência, né, física! Recebeu mais gente, abriu cotas e tudo bem, chegou gente aqui, né, o cotista. E às vezes não sabe-se como lidar...(TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 26 anos, Mestrandra, 2 anos de UFG)".

Quanto à inovação tecnológica no âmbito dos sistemas de informação a resposta do servidor também ratifica o pensamento de Saddi (2008) sobre o impacto da informatização no local de trabalho, a qual pode se tornar um fator de sobrecarga ao invés de um alívio na execução das atividades diárias. Friedman e Naville (1973, p. 267) apontam que "a forma do emprego continua condicionada pelas formas técnicas do trabalho, tanto do ponto de vista das ferramentas e máquinas utilizadas quanto do ponto de vista das condições locais de trabalho." Os TAEs enfrentam dificuldades com a falta de

material e outras condições de trabalho que são novas ou mesmo com inovações que são insuficientes para o alcance dos objetivos. A falta de efetividade e de eficiência de sistemas de informação e a falta de recursos levam à morosidade e à pouca eficácia, senão à um processo de tensão no desenvolvimento do serviço necessário.

Nesse aspecto, ao ser questionada sobre o que houve de positivo e de negativo uma servidora afirmou que o novo sistema de informação apresenta-se como uma ferramenta que trouxe tanto benefícios quanto problemas para a execução do trabalho.

> Então eu vi uma expansão no trabalho do servidor. Então de se adquirir um sistema que otimizasse o trabalho do servidor que antes era muito mecânico. Se perdia muito da capacidade intelectual do servidor em fazer atividades rotineiras e que o sistema poderia auxiliar. Isso foi algo positivo que eu vejo. (...). Do negativo é que essa tentativa de adquirir ferramentas e mecanismos pra diminuir esse impacto foi positivo e foi negativo. Foi positivo no sentido de que vai melhorar tudo isso e foi negativo no sentido de que ele não ocorreu conforme a administração superior esperava, eu creio. Por quê? Houve uma dificuldade na adequação desse sistema às necessidades da universidade. É um sistema que ainda está sendo construído. A implantação está sendo demorada e acaba que até que esse sistema engatilhe de vez, o servidor está tendo a sensação inversa da proposta do sistema. Ao invés de diminuir o fluxo de trabalho, ele acaba aumentando. (...).Mas a mesma ferramenta que veio como solução, ainda não é a solução e impactou um pouco mais ainda o contexto de aumento de demanda. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Assim, é importante reforçar o entendimento de Friedman e Naville (1973, p. 412) sobre o progresso técnico no ambiente de trabalho: “Em outras palavras, se bem o progresso técnico seja cumulativo e os processos mais primitivos possam continuar coexistindo com os mais avançados, são sempre estes últimos que submetem os outros.” A esse respeito os autores ainda afirmam que as implicações sociais das técnicas modernas vão muito além das funções do trabalho. Quanto ao aproveitamento do novo sistema de informações para gestão da UFG, Friedman e Naville (1973, p. 412) ainda ressaltam que “as combinações técnicas que prevalecem pouco a pouco sobre as demais são as que permitem uma elevação crescente da produtividade.” Logo, se as ferramentas ou combinações técnicas utilizadas não estão oferecendo todo o resultado esperado, a organização sofrerá um determinado prejuízo quanto à execução das suas atividades no que tange a quantidade, qualidade, eficiência, eficácia e, consequentemente, efetividade.

> ...mas na época do REUNI a gente tinha melhores condições de trabalho. Você precisava de um computador, chegava, pedia, você precisava de um móvel novo, chegava, você solicitava um armário, chegava. Tonner sempre no estoque. Hoje, a gente, no dia a dia nosso, a gente já percebe essas dificuldades. O tonner acaba, você pega e imprime na impressora do outro colega. Estraga a impressora e você pede emprestado do outro. Os computadores e você já começa a perceber que eles já estão ficando mais lentos. Telefone, já não tem aparelho para todas as sessões. É a economia, né?(ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

O relato dessa servidora denuncia que a universidade precisa de investimentos constantes e não apenas eventuais. Dessa forma, haveria mais recursos e condições técnicas para o trabalho de desenvolvimento das políticas educacionais.

"Em outras palavras: quando uma combinação técnica permite a fabricação de um produto ou a execução de um serviço em quantidade e qualidade mais elevadas do que outra combinação, para um emprego humano constante (em horas), prevalece a primeira (FRIEDMAN e NAVILLE, 1973, p. 412)." Porém os autores salientam "...mas esse modelo tomará lugar numa classificação em que nem sempre os tipos mais recentes representam os meios de produtividade mais elevados (FRIEDMAN e NAVILLE, 1973, p. 412)."

Toda turbulência que o REUNI trouxe para a UFG como política educacional de ação rápida e objetiva foi devido à elaboração de um planejamento pensado fora da realidade de seus trabalhadores. A implantação de um projeto expansionista, de muitas mudanças à realidades pré-existentes de departamentos com peculiaridades diversas gerou um certo desequilíbrio nas próprias ações locais. Na verdade, o que ocorreu foram diferenças minuciosas entre o planejamento prescrito e a realidade pré-existente nos diversos setores da instituição, gerando descompasso entre os objetivos planejados e os alcançados.

Em sentido geral, quanto às mudanças que são imprimidas à universidade ao longo dos anos Coêlho (1985, p. 1 apud COÊLHO, 1996, p. 82) pondera que ela não deveria ser entendida como:

> Uma coisa, um dado, um fato observável, uma instituição pronta e acabada, definida (embora assim muitas vezes nos pareça), nem como uma ideia que nesta estaria provisória e precariamente enganada, mas como um processo histórico-social de produção de si mesma, da sociedade e de suas significações, um fazer-se, um constituir-se, uma produção de homens determinados em condições determinadas que satisfaz interesses também determinados e que, portanto, não pode ser de antemão descrita e radiografada, nem ter sua existência pensada, decidida e encaminhada de fora pra dentro e de cima para baixo.

Assim, a universidade é construída internamente, de dentro para fora, pela própria comunidade de alunos, docentes, técnico-administrativos em educação e demais interessados.

Na avaliação de políticas educacionais, ao analisarmos as transformações que uma política pública pode causar na vida social, é essencial consideramos as pessoas nesse processo, tanto como atores que promovem a política como atores que a recebem. Neste caso, os servidores da UFG são aqueles que foram promotores da política e, ao mesmo

tempo, beneficiários dos impactos positivos e negativos decorrentes dela. Ball (2011, p. 45) tem uma visão mais crítica a esse respeito e afirma que "políticas colocam problemas para seus sujeitos, problemas que precisam ser resolvidos no contexto." De acordo com o autor as políticas não dizem o que deve ser feito, mas apenas criam as circunstâncias para ação. No caso do REUNI na UFG, no âmbito da gestão administrativa, os servidores tiveram que produzir suas próprias adequações nos espaços de trabalho para que a política ocorresse da forma mais efetiva possível. Ball (2011) considera ainda que, no geral, as pessoas não são consideradas quando realizados estudos sobre implementação de políticas educacionais. A operacionalização efetiva das políticas é devida, em geral, aos atores anônimos e tidos como menos importantes. É preciso avaliar considerando o envolvimento individual e coletivo dos sujeitos no processo. Neste sentido, há de se destacar que o ponto de vista dos TAEs sobre o REUNI é de grande importância para que se compreenda o processo de implementação do programa e permita uma avaliação mais fidedigna da realidade da instituição.

O REUNI ampliou o acesso da população à UFG, não só nos cursos de graduação, como também de pós-graduações e às diversas atividades de extensão. A percepção dos TAEs sobre as melhorias que o programa trouxe para o trabalho e para a instituição em geral apontou os seguintes aspectos positivos:

- Embora ainda em número insuficiente, ingresso de mais servidores técnico-administrativos em educação, especialmente nas Unidades Acadêmicas;

- Maior nível de formação e de qualificação dos novos servidores;

- Maior disposição e engajamento dos novos servidores para a execução dos trabalhos;

- Melhoria de condições de trabalho devido às novas instalações físicas e aquisição de novos equipamentos;

- Ingresso de mais alunos ampliando a diversidade de cor, classe econômica, etnias, idade, etc.

- Aumento do número de professores;

- Reorganização do trabalho, incluindo novos processos e procedimentos;

- Atualização e adequação de regulamentos e regimentos internos,

- Surgimento de novos sistemas de informação.

Quanto aos fatores negativos apontados, os servidores relataram;

- Número insuficiente de servidores Técnico-administrativos em Educação;

- Aumento da terceirização na UFG;

- Falta de compasso entre o crescimento acelerado da instituição e o de recursos disponíveis para suportar a expansão. A estrutura física também foi citada como insuficiente para comportar a expansão.

- A falta de recursos financeiros suficientes para manter o ritmo de trabalho, após o término do programa,

- Problemas com o novo sistema integrado de informações.

Das 20 respostas da pergunta "O seu trabalho foi intensificado após a adesão ao REUNI?" 13 (treze) pessoas responderam afirmativamente. Esses servidores perceberam aumento expressivo da carga de trabalho devido ao aumento da demanda que, em muitos casos, foi agravada pelo número insuficiente de colegas TAEs. Entretanto, alguns servidores afirmaram que houve aumento do número de técnicos e por esse motivo o aumento da demanda embora considerável, não pareceu ser tão estafante como em alguns setores administrativos.

E complementando a fala anterior do GEST-ORG9 sobre a necessidade de ter sido destinado um número maior de servidores para os Órgãos da UFG o administrador destaca:

> Então tudo isso criou uma demanda sem tamanho para a universidade. E aí eu volto a tocar no assunto do técnico-administrativo, que a universidade focou tanto em docentes que esqueceu que para o docente entrar numa sala de aula tem que ter todo um trabalho administrativo por atrás. De inscrição desses alunos, de emissão de notas, de emissão de diplomas... Enfim, o número de processos que se abre, que se tem que analisar é muito maior. Então gerou uma demanda bem maior em função dessa expansão. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Portanto, a ampliação do acesso à universidade e a democratização do ensino não ocorrem somente com o trabalho de docentes e nem restritos a atividades de cunho estritamente acadêmico. É necessário um suporte administrativo para que os objetivos sejam alcançados. Além disso, as políticas implantadas de forma contratual ignoram as peculiaridades da universidade e se reduzem a estratégias para ampliação de indicadores de desempenho. Ainda para refletirmos sobre o esforço governamental e da própria UFG em ampliar e preencher as vagas de graduação os apontamentos feitos por um servidor técnico relatam o dia a dia da universidade.

> Então nós temos alunos que não conseguem se manter na universidade por falta de condições, as bolsas não conseguem atender à todos. Nós temos um restaurante universitário que não consegue atender adequadamente. Você vê filas homéricas naquele restaurante todos os dias. A falta de pessoal. Não tem dinheiro mais pra comprar livros para as bibliotecas. Então isso já foi anunciado oficialmente, que não há mais dinheiro pra comprar livros. A gente aqui está deixando de colocar livros no acervo porque não tem fita magnética pra colocar

> nos livros pra evitar roubos. Então você está começando a enfrentar uma série de gargalos porque foi uma expansão que foi pensada para dar só uma satisfação quantitativa. Não que eu ache que o ensino universitário público, as universidades públicas não deveriam ter se expandido. Mas não foi feita uma expansão responsável. Ela podia ter sido um pouco mais lenta. E então, o quê que acontece? Parte do dinheiro que era pra ser destinado às universidades está sendo destinado para FIES, PROUNI, para as instituições de ensino superior privadas. Então, quer dizer, deveria então, transferir a possibilidade desses alunos, que hoje fazem faculdades privadas pra cursar uma faculdade pública e realmente dar condições de mantê-los aqui. Até porque a gente tem vagas ociosas. Você tem todos os problemas, mas a gente tem muita vaga ociosa (AUXILIAR EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 52 anos, Mestrando, 5,5 anos de UFG).

Quanto aos esforços em todos os sentidos para mudar o panorama de desigualdade de oportunidades e os resultados concretos do REUNI podemos encontrar alguns paradoxos de acordo com os relatados acima pelo servidor. Apesar da universidade ter se expandido em estrutura física, quantidade de alunos, de servidores e na produção científica, percebe-se uma expansão majoritariamente quantitativa. Os investimentos destinados à educação superior pública federal não devem ficar restritos a políticas temporárias como o REUNI. É necessário que haja uma política de Estado que alcance o ideal de promover educação gratuita, acessível e de qualidade, como direito social a todos que a buscam. Portanto, muitos esforços de âmbito administrativo continuam sendo realizados de forma ainda mais intensa para que esse ideal se torne ao possível. Um dos gestores relatou a grande demanda de alunos carentes que necessitam de assistência estudantil para permanecerem nos cursos de graduação até sua conclusão. Ele, ao ser questionado sobre qual seria a maior demanda e o maior desafio que teria a frente, afirmou:

> (Entrevistado) É dar conta da gente promover uma assistência estudantil pra garantir a permanência do estudante na UFG. Porque não basta a gente fazer só a inclusão. Tem a permanência e esse estudante está chegando cada vez mais com necessidade, de estados diferentes, longe da família. Tem um tanto que chega aqui com falta de moradia, com falta de alimentação, então é a sua própria permanência na universidade. Então essa demanda de ele ter, por trás dele, uma estrutura para ele permanecer na universidade é uma demanda desafiadora! (Entrevistadora) Você acha então que tem mais alunos carentes de todas essas necessidades? Aumentou o quantitativo? (Entrevistado) Com certeza! Porque a universidade antes do REUNI, antes dessas mudanças que nós vivemos, ela não tinha 50% de cotas que é o que nós temos hoje e ela não tinha 100% de SISU que é o que nós temos hoje. Então aquele estudante anterior que vinha pelos vestibulares, a tendência era estudantes com nível social, em termos de renda, muito melhor do que o que tem hoje. Então o estudante que necessita de assistência estudantil hoje, é muito, muitas vezes maior do que era antes (GEST-ORG8).

Em geral, todos serviços administrativos existentes na universidade ocorrem para que a população possa usufruir de seu produto principal que é o conhecimento, gerado e difundido em cursos de graduação, de pós-graduação, atividades de extensão ou a partir de

pesquisas diversas. Entretanto, o que parece é que o investimento do REUNI, o trabalho dos servidores e nem todos os esforços da gestão estão sendo suficientes para a ampliar os índices de ingresso e de permanência de estudantes na instituição.

Alguns serviços continuam precários e a ociosidade das vagas se mantém praticamente no mesmo ritmo de antes da adesão. Conforme afirmou o Auxiliar em Assuntos Educacionais a UFG ainda conta com muitas vagas não preenchidas e ociosas durante o ano, somando-se os dois semestres letivos.

A tabela a seguir sintetiza a quantidade de vagas ofertadas e preenchidas no primeiro semestre de 2016. A estatística comprova que no geral, a UFG preencheu pouco mais de metade das vagas ofertadas.

**Tabela 4 - Quantitativo geral de vagas ofertadas, convocados, cadastrados, faltosos e % de cadastrados pelo SISU – 2016/1 – PROGRAD/UFG**

| Regional | Vagas ofertadas | Convocados | Cadastrados | Faltosos | % de cadastrados |
|---|---|---|---|---|---|
| Aparecida de Goiânia | 120 | 120 | 78 | 42 | 65% |
| Catalão | 990 | 990 | 344 | 646 | 35% |
| Goiânia | 3865 | 3865 | 2350 | 1515 | 61% |
| Goiás | 290 | 290 | 81 | 209 | 28% |
| Jataí | 1080 | 1080 | 356 | 724 | 33% |
| TOTAL GERAL | 6345 | 6345 | 3209 | 3136 | 51% |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados da PROGRAD/UFG

Outro dado que chama a atenção é o grande número de estudantes que se encontram em situação de exclusão por diversos motivos, dentre eles por não renovarem o vínculo com a UFG, ou seja, a matrícula. Em 05 de julho de 2016 o Anexo[98] do Edital 34/2016[99] da Pró-Reitoria de Graduação (PROGRAD) informou que 822 alunos da Regional Goiânia estavam em situação de exclusão. Esses dados são importantes para considerarmos que apesar de todos os esforços de gestão, acadêmicos e administrativos para expandir e reestruturar a UFG a fim de permitir o acesso de mais jovens aos cursos de graduação seus resultados ainda não atingiram o ponto máximo desejado.

[98] Disponível em: https://www.prograd.ufg.br/up/90/o/Anexo_A_do_Edital_34-2016_-_estudantes_da_Regional_Goi%C3%A2nia_em_situa%C3%A7%C3%A3o_de_exclus%C3%A3o_de_a_partir_de_2016-1_-_inciso_II_n%C3%A3o_efetuar_matr%C3%ADcula.pdf?1467899316, acessado em: 08/08/2016

[99] Disponível em: https://www.prograd.ufg.br/up/90/o/Edital_n_034_-2016_-_PROGRAD-UFG_-_estudantes_em_situacao_de_exclusao_da_UFG_a_partir_de_2016-1_-_inciso_II_do_artigo_105_-_Regional_Goi%C3%A2nia.pdf?1467899287, acessado em: 08/08/2016

### 2.1.1 Novos servidores, novos serviços: o novo perfil dos Técnico-Administrativos em Educação

A partir do ano de 2008, nos últimos concursos para contratação de técnico-administrativos na UFG notam-se algumas mudanças significativas no perfil dos novos servidores nomeados. Dentre elas, está o nível de formação escolar além do exigido para posse no cargo. A maior parte dos novos servidores que chegam à UFG para cargos de classificação D ou C possuem curso superior ou até mesmo pós-graduação. Esse fato revela que os trabalhadores estão ocupando as vagas de trabalho na UFG, com maior qualificação e mais profissionalizados, para desenvolver as tarefas administrativas. Essa realidade é percebida pelos próprios técnicos e bastante citada durante as entrevistas.

> Você pode ver que aqui tem colega de nível fundamental e ele tem mestrado! Então, apesar de continuar essa coisa do governo ir colocando, abrindo cargos de nível baixinho, não são essas pessoas que vão conseguir as vagas! E aí, esse pessoal que está chegando, já chega com mestrado, já chega bem capacitado. (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

De acordo com os dados dos Censos da Educação Superior entre os anos 2000 e 2013 houve um aumento significativo da quantidade de servidores com pós-graduações (doutorado, mestrado e especialização) a partir do ano 2009. Embora os dados apresentem alterações a cada ano, percebe-se a elevação da formação durante o período de implementação do REUNI, além do aumento do quantitativo geral de servidores.

**Tabela 5 - Quantidade de servidores TAEs da UFG por grau de formação (2000-2013)**

| | Grau de Formação (Exercício e Afastados) | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| ANO | Total | Fundamental Incompleto | Fundamental Completo | Médio | Graduação | Especialização | Mestrado | Doutorado |
| 2000 | 1235 | 5 | 118 | 691 | 394 | 22 | 5 | - |
| 2001 | 1211 | 17 | 152 | 563 | 410 | 59 | 9 | 1 |
| 2002 | 1197 | 16 | 165 | 524 | 423 | 54 | 15 | - |
| 2003 | 1155 | 16 | 155 | 504 | 416 | 49 | 13 | 2 |
| 2004 | 1102 | 17 | 147 | 481 | 388 | 49 | 18 | 2 |
| 2005 | 1130 | 6 | 65 | 538 | 318 | 156 | 45 | 2 |
| 2006 | 1130 | 6 | 65 | 538 | 318 | 156 | 45 | 2 |
| 2007 | 1125 | 15 | 132 | 507 | 471 | 0 | 0 | 0 |
| 2008 | 1119 | 14 | 124 | 506 | 475 | 0 | 0 | 0 |
| 2009 | 2244 | 1 | 73 | 964 | 530 | 531 | 123 | 22 |
| 2010 | 1329 | 14 | 104 | 628 | 583 | 0 | 0 | 0 |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2011 | 2276 | 1 | 174 | 720 | 554 | 650 | 151 | 26 |
| 2012 | 2402 | 15 | 127 | 1098 | 805 | 180 | 151 | 26 |
| 2013 | 1530 | 9 | 80 | 419 | 248 | 511 | 239 | 24 |

Fonte: Censos da Educação Superior 2000-2013/MEC/INEP

A questão da formação está diretamente relacionada à questão dos problemas do emprego, ou melhor, do desemprego. O aumento do nível de formação dos trabalhadores é uma forma de adaptação destes à realidade econômica tendo em vista, alcançar uma melhor adequação dessa força de trabalho às exigências do mercado (VATIN,1999). Isso ocorre porque a grande quantidade de força de trabalho disponível influencia as empresas a contratarem preferencialmente as mais qualificadas. Vatin (1999, p. 245) aponta que devido à redução da importância social do trabalho a situação de desemprego pode ser considerada como um "laboratório social" em que os indivíduos buscam a ocupação do tempo de forma socialmente válida. Neste contexto, a formação surge como um meio e não um fim em si se justificando pela adequação ao mercado de trabalho. Entretanto, a formação não é considerada um meio de acesso ao emprego, mas uma nova forma de socialização do indivíduo.

Em outubro de 2015 a UFG possuía 2.385 servidores Técnico-Administrativos em Educação no seu quadro funcional nos cinco níveis de classificação, conforme demonstra a tabela 6.

**Tabela 6 - Quantidade de servidores TAEs por nível na UFG em Outubro/2015**

| NÍVEL | QUANTIDADE |
|---|---|
| A | 1 |
| B | 74 |
| C | 270 |
| D | 1247 |
| E | 793 |
| TOTAL | 2385 |

Fonte: Elaborado pela autora com dados do DP/UFG

O percentual do quantitativo por nível de cargos representado pelo gráfico 1, demonstra que mais de 85% dos servidores estão lotados em cargos de nível médio ou superior, representando portanto, mais de dois mil servidores nos níveis D e E. Essa estatística segue a tendência de todas as IFES brasileiras. "Após a implantação do Programa REUNI, período de 2008 a 2012, ingressaram 25.641 (vinte e cinco mil seiscentos e quarenta e um) técnico-administrativos, dos quais 95% (noventa e cinco por cento) são dos Níveis "D" e "E" (BRASIL, 2014, p. 27)".

**Gráfico 1 - Percentual de servidores TAEs por nível do cargo na UFG - Outubro/2015**




Fonte: DP/UFG – Elaboração da autora

Em junho de 2013 havia 98.974 (noventa e oito mil novecentos e setenta e quatro) servidores Técnico-Administrativos em Educação lotados nas Universidades Federais. Do total de técnico-administrativos lotados nas IFES, em efetivo exercício, 42% (quarenta e dois por cento) pertencem ao Nível de Classificação "D" e 31% (trinta e um por cento) ao Nível "E". Os TAEs também são distribuídos por Nível de Capacitação. Nas Universidades Federais 40% (quarenta por cento) de servidores se encontram Nível IV, ou seja, no último nível de capacitação e 28% (vinte e oito por cento) no nível I (BRASIL, 2014).

Vale destacarmos que, em todo o Brasil, 69% (sessenta e nove por cento) dos servidores ativos das Universidades Federais recebem o Incentivo à Qualificação, ou seja, 69% (sessenta e nove por cento) dos servidores possuem nível de escolaridade acima do exigido para ingresso no cargo. A distribuição dos TAEs pelos níveis de classificação que recebem o Incentivo à Qualificação demonstra uma elevada taxa de servidores com qualificação superior a exigida para posse no cargo, destacando-se o nível "E" com 82% (oitenta e dois por cento) e a classe "D" com 62% (sessenta e dois por cento) de servidores. Outro dado relevante sobre a qualificação dos TAEs lotados nas Universidades Federais é o percentual de servidores qualificados: a rede de Universidades Federais conta com 9.000 (nove mil) mestres, que equivale a 21% (vinte um por cento) do quadro e 2.400 (dois mil e quatrocentos) doutores, equivalente a 8% (oito por cento) do quadro. Quanto aos

especialistas, o número é ainda maior: 54% (cinquenta e quatro por cento) dos servidores recebem o Incentivo à Qualificação pela obtenção do título de especialista (BRASIL, 2014).

Dentre as técnicas e técnicos entrevistados, 85,71% possuem formação além da exigida para o cargo, contabilizando 21 servidores. Dos entrevistados que possuem formação além da exigida para o cargo, 17% possuem graduação, 28% especialização, 50% possuem mestrado e 6% possui doutorado. Consideramos como curso concluído o caso de dois servidores que são estudantes de mestrado em andamento.

**Tabela 7 - Quantidade de TAEs com formação além da exigida para o cargo por categorias**

| Formação exigida para o cargo/ Nível | Formação além da exigida para o cargo | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Ensino Médio | Graduação | Especialização | Mestrado | Doutorado | Total |
| Ensino Fundamental (C) | | 1 | | 1 | | 2 |
| Ensino Médio (D) | 1 | 2 | 3 | 3 | | 9 |
| Graduação (E) | | 2 | 2 | 5 | 1 | 10 |
| Total | 1 | 5 | 5 | 9 | 1 | **21** |

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário aplicado aos TAEs.

Assim, como a quantidade a qualidade da formação intelectual e da qualificação profissional também influenciam consideravelmente a condução dos processos acadêmicos. Observa-se que, atualmente, a elevação da escolarização, e da profissionalização dos servidores TAEs na UFG tem contribuído com a eficiência dos processos de gestão, de ensino, de pesquisa e com a extensão, embora esses trabalhadores não recebam a devida visibilidade nessas ações. Por isso, entendemos que é de suma importância ouvir os gestores de pessoal e avaliar suas visões sobre que o que mudou nos processos de gestão e desenvolvimento de pessoas a partir desse novo perfil. Vale avaliar também se as novas medidas administrativas e políticas de gestão institucional estão em sintonia com a administração do trabalho dos servidores TAEs.

Devido à expansão da universidade surgiram novos serviços e uma nova organização do trabalho conforme as características de cada setor. O grande investimento de recursos financeiros que permitiu aquisições de novos equipamentos e construção de prédios novos imprimiu na UFG a ideia de modernização e inovação. Modernização das estruturas físicas, de materiais e equipamentos, de sistemas de informação, dos regulamentos assim como a inovação de processos administrativos, processos de trabalho e novas formas de organização das tarefas. Essas mudanças foram concretizadas imbuídas dos pensamentos de modernização disseminados na década de 1990 com a Reforma do

Estado e que até hoje permeia o setor público. Essa perspectiva de inovar e modernizar o setor público, especialmente as IFES com histórico de sucateamento se apresenta como um fato de salvação para a eficiência de serviços e na UFG como necessária para o alcance dos objetivos institucionais e governamentais que lhe são exigidos. Araújo e Pinheiro (2010) ao compararem a influência da Reforma Gerencial do Estado na educação superior pública afirmam que o grande impacto do REUNI foi fazer com que as IFES repensassem suas práticas de gestão para alcançarem os resultados pré-estabelecidos. Dessa forma, afirmam que antes do REUNI o foco do trabalho nas universidades estava nos processos agora, o foco está nos resultados e isso também impacta bastante no trabalho do docente assim como no do técnico.

> A nova arquitetura universitária trazida pelo REUNI com pactuação de novos resultados com metas quantitativas e qualitativas, em que predominam o enfoque na eficiência, na flexibilidade, na mobilidade e novos arranjos organizacionais evidencia uma sintonia com as propostas de inovações gerenciais de reforma do Estado. (ARAUJO, PINHEIRO, 2010, p. 661).

No período da reforma universitária da década de 1950 a sociedade brasileira concebia a universidade de forma conservadora o que Fernandes (1992, p. 525) chama de falta de vitalidade crítica. Ainda segundo o autor, o movimento eclodiu como um "desafio às estruturas arcaicas" tendendo a exigir "a negação da ordem social existente".

No seu interior a UFG ainda se mostra conservadora, com princípios tradicionais que ferem o pleno exercício da democracia da instituição. Contrapondo-se ao tradicionalismo que rege as relações de trabalho a universidade vem experimentando mudanças nesses aspectos. Dessa forma, durante e após a adesão ao REUNI, a UFG precisou se desfazer de antigas formas de trabalho e de organização interna, além de estabelecer entre seus membros novas relações. Isso representa também mudanças nas formas de pensar, de ser e de fazer a universidade.

Todas as mudanças que o REUNI trouxe para o interior da universidade despertaram uma nova subjetividade do trabalhador, a qual se constitui em causa e consequência para as novas formas de trabalho dentro dessa reconfiguração institucional. Durante o tempo de mudanças, as pessoas assumem riscos quando se dispõem a adequar suas atividades às mudanças da organização a fim de se adequarem às inovações do ambiente de trabalho. E foi observado que durante as mudanças que vem ocorrendo na UFG os servidores assumiram e continuam assumindo riscos por aceitarem o desafio de promover adequações necessárias para o cumprimento dos objetivos institucionais.

A soma da contratação de novos servidores e as mudanças que ocorreram por causa da expansão e em consequência dela trouxe novos serviços e novos processos de trabalho para a UFG. Assim, como também surgiram novos questionamentos, críticas mais contundentes demonstrando que os trabalhadores tem uma percepção ampliada do seu espaço de trabalho e da instituição que os emprega.

É importante saber quem são os sujeitos das ações que efetivam as políticas governamentais para o ensino superior e neste caso, quem são os sujeitos da UFG que são responsáveis pela efetivação do REUNI, como agem e como sofrem os impactos do processo de expansão.

A fim de avaliarmos as transformações da universidade no âmbito do trabalho administrativo após o REUNI, um dos gestores foi indagado sobre qual seria sua percepção acerca do perfil dos novos servidores e a sua qualificação. Ele reconheceu a mudança no perfil do técnico e afirmou:

> Eu acho que o perfil dos técnicos administrativos mudou bastante também nos últimos anos e essa mudança é muito bem-vinda. Tivemos também nesse setor uma renovação muito grande de pessoal, de contratação de jovens profissionais, como você disse, muitos deles já com formação em nível de mestrado, até doutorado. E isso permite uma qualificação do trabalho dos técnicos também muito grande (GEST-ORG9).

Os gestores de pessoal também foram questionados sobre como é a relação com os novos TAES e se há diferenças de funções ou na forma de trabalhar. O objetivo foi avaliar se eles perceberam mudanças no perfil dos TAEs, quais foram elas e qual seu impacto no desenvolvimento das atividades administrativas da UFG. A mudança é considerada pelos gestores algo bastante significativo. Ao ser questionado se há mudanças no perfil, um dos gestores de pessoas destacou:

> Existe. O técnico novo que está chegando ele é uma pessoa com muita escolaridade, não é a realidade do técnico de dez anos atrás, antes da carreira. Os de vinte, muito mais ainda! Os de vinte anos atrás, noventa e seis, estavam acostumados com máquina de escrever. Esse pessoal a maioria já aposentou. Ainda tem alguns aí. (...).Eram muito subservientes, ao pondo do gestor falar 'Vai compra cigarro pra mim.', 'Vai cuidar da minha casa.' e eles iam. De dez anos pra cá esse perfil mudou muito. O servidor é mais propositivo, ele quer negociar, ele quer conversar. É por isso que eu tinha te falado que os gestores estão pecando muito, da universidade, porque antigamente eles não tinham diálogo com o servidor. Só falava 'Vai lá na minha casa e faz isso!'. Era empregadinho. Hoje essa realidade mudou! E eles continuam com essa lógica patrimonialista. De não tratar o servidor... E o servidor está com a escolaridade muito boa! Ele chega com mestrado, no mínimo com uma graduação! Chega com uma graduação, especialização, mestrado, doutorado! E ele quer desafios e o gestor não está preparado para ser gestor! E isso tem gerado muito conflito (GEST-ORG7).

Da mesma forma outra gestora complementa dizendo sua percepção acerca das diferenças entre antigos e novos trabalhadores:

> (Entrevistada) Olha, eles tem um desejo de melhorar, de mudança! Eles querem transformar. (...). E eu estou vendo que quem está chegando agora, tem muitas ideias e eu, de certa forma, fico esperançosa de que a gente vai mudar bastante. (...). (Entrevistadora) E você acha que há diferenças nas funções ou na forma de trabalhar? (Entrevistada) Na forma de trabalhar, com certeza há diferença. Porque aqui (...) eu tenho visto determinadas situações que tem esse choque de geração, que a pessoa tá acostumada a trabalhar de uma forma e chega o outro e ele vislumbra uma maneira diferente. Isso é bom, né? Mas de qualquer maneira as coisas tem que se ajeitarem pra não gerar um conflito. A gente tem que tratar isso com bastante cuidado (GEST-ORG5).

A necessidade de se evitarem conflitos apontados pela GEST-ORG5 decorre do choque intergeracional dos servidores.

Entre os anos de 2003 e 2012 houve uma expansão de 16% no número de servidores TAEs segundo o relatório do governo federal sobre a análise da expansão das universidades federais nesse período. A partir de 2008 o número de servidores dessa categoria aumenta e há uma elevação significativa a partir do ano de 2010. Em 2003 eram em torno de 85 mil servidores e em 2010 havia mais de 98 mil, o que contabilizou mais de 13 mil novos servidores (BRASIL, 2012).

A fim de melhor categorizar as gerações[100] de trabalhadores conforme suas características, elas geralmente são divididas em: Tradicionalistas, Baby Boomers, X, Y, e Z.

A geração dos tradicionalistas tem 70 anos ou mais e a essa época, no Brasil, já se aposentou compulsoriamente. Eles são pessoas que vivenciaram guerras e dão grande valor às relações familiares e ao trabalho. Representam as pessoas que têm mais afinidades com os princípios burocráticos das organizações como a hierarquia e a autoridade rígida. Os trabalhadores da chamada geração 'Baby Boomers' também respeitam a hierarquia, são passivos frente às regras da instituição e fiéis às rotinas de trabalho. Esses trabalhadores têm entre 70 e 52 anos e buscam relações harmônicas no ambiente de trabalho. Os representantes da geração 'X', com idade entre 51 e 37 anos aproximadamente tem mais facilidade em se desvincularem de um trabalho do que a geração anterior. Porém, devido ao período de recessão dos anos 1980 são mais céticos quanto a mudanças radicais. Eles procuram maior equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal e buscam maior qualidade de vida. A vida pessoal e familiar tende a ter maior peso que a vida profissional, embora já

[100] Essa classificação de gerações é decorrente do campo da psicologia. A denominação *Baby Boomers* é um fenômeno pós Segunda Guerra que ocorreu essencialmente nos Estados Unidos e na Europa.

não se mostrem tão apegados aos valores tradicionais como das gerações anteriores. A geração Y que tem por volta de 36 a 21 anos cresceu em meio à revolução digital o que contribuiu para que desenvolvessem raciocínios rápidos, vontades efêmeras e se tornassem mais criativos e produtivos. Têm muito mais facilidade com as novas tecnologias e por isso tendem a ser apegados a elas. A geração Y se motiva por desafios e quando estes não atendem a seus anseios tendem a mudar de planos em busca de novas oportunidades e isso inclui mudar de emprego ou, até mesmo, de profissão. Estão sempre em busca de crescimento pessoal. Muitas vezes misturam trabalho e vida pessoal por estarem constantemente conectados à internet, tornando o trabalho muitas vezes flexível e virtual. Tem dificuldade em lidar com a rigidez de estruturas hierárquicas. A geração Z é a que tem menos de 20 anos e ainda está iniciando suas atividades profissionais. São as pessoas mais jovens, as que têm mais afinidade com as novas tecnologias do mundo digital e que se comunicam basicamente por redes sociais.

Em geral, os jovens servidores têm um senso cognitivo diferenciado porque foi desenvolvido precocemente pelas tecnologias de informação e comunicação

Dois estudos no campo da Administração - (PERSSON, 2014) e (MACHADO e SEIXAS, 2015) - verificaram mudanças no perfil desses novos servidores alegando estarem diretamente relacionadas ao ingresso de trabalhadores pertencentes à geração Y nas universidades. Outro apontamento feito é que a mistura de gerações no âmbito da universidade impacta na cultura organizacional e nas formas de gestão do trabalho.

Há divergências entre autores sobre as datas que marcam cada geração, as quais oscilam alguns anos para mais ou para menos. Portanto, há de se considerar um período de transição entre uma geração e outra, fato que dificulta uma estatística fiel em pesquisas. Outra observação importante é que nem todas as pessoas possuem todas as características comportamentais inerentes à da geração a que pertence.

**Tabela 8 - Gerações dos servidores TAEs da UFG entrevistados**

| REFERÊNCIAS | BABY BOOMERS | X | Y |
|---|---|---|---|
| Ano de nascimento | 1945-1964 | 1965 a 1977-79 | 1977-80 a 1990-2000 |
| Idade aproximada | 70 - 52 | 51 - 37 | 36 - 21 |
| Quant.de entrevistados | 7 | 9 | 5 |
| Ingressaram com o REUNI | 1 | 7 | 6 |
| Quant. de veteranos na UFG | 6 | 1 | 0 |

Fonte: Elaborado pela autora a partir do questionário aplicado aos TAEs

Assim como em outras antigas universidades federais brasileiras que aderiram ao REUNI, a UFG recebeu diversos servidores com idades inferiores à 40 anos.

A tabela 8 demonstra que, dentre as pessoas entrevistadas a maior parte dos servidores são da geração X[101], seguidos pelos *Baby Boomers*. Entretanto, das 9 pessoas entrevistadas da geração X, 4 nasceram entre 1971 e 1979 e tinham idades entre 37 e 38 anos, referentes ao período de transição. Portanto, também se enquadrariam como geração Y. Dessa forma, a maior parte de entrevistados pertenceria a essa geração. Seguindo esse raciocínio, também seria maioria os servidores da geração Y que ingressaram na universidade durante ou após o REUNI.

Dentre os servidores veteranos entrevistados, quase todos são da geração Baby Boomers.

A existência de conflito em ambientes de mudanças é um fenômeno natural e o ingresso de novos servidores com perfil diferente também representa uma mudança para o ambiente. Portanto é fator passível de geração de conflitos.

Situações conflituosas também decorrem conforme a motivação de cada trabalhador. A motivação "é o conjunto de motivos que levam o indivíduo a agir de determinada forma (OLIVEIRA, 2002, p. 149)." As pessoas agem de acordo com o que julgam certo ou conveniente para elas. "Motivo é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou, pelo menos, que dá origem a uma propensão a um comportamento específico (KAST e ROSENZWEIG, 1980, p. 245)." Por isso, são as necessidades humanas que levam o indivíduo à motivação de fazer ou não fazer algo, provocado por estímulos internos ou externos, produzindo comportamentos determinados que variam de pessoa para pessoa, em diversas situações.

As relações e experiências sociais vivenciadas pelo indivíduo, tanto internas quanto externas à organização, também se constituem em fator de motivação e até de satisfação com o trabalho. Robbins (2005, p. 132) define motivação como "o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta." Considerando que as pessoas têm personalidades diferentes e passam por processos sociais diferentes que influenciam em sua ação a motivação e o envolvimento com as atividades laborais não são iguais entre os indivíduos. Ou seja, a pesquisa revelou que, segundo alguns gestores, em meio aos novos contratados se destacam aqueles servidores que não apresentam comportamentos inovadores ou que não se mostram motivados para o desempenho de suas atribuições de acordo com sua prescrição. Mesmo sob um panorama otimista com o perfil dos novos TAEs a gestora

[101] Considerando-se os nascidos entre 1971 a 1979.

GEST-ORG1 elucida que há sim, relações difíceis com novos técnicos, embora representando pouquíssimos casos.

> Não! Nós tivemos até experiência aqui do contrário: de servidores novos que chegavam até com costumes e comportamentos ruins em termos de execução de trabalho. Mas com a equipe que nós temos hoje não. Os que chegaram estão fazendo suas funções do mesmo jeito. Sem esse problema. Considerando cem por cento a gente tem, digamos, noventa e cinco por cento de acerto. Ainda tem os cinco por cento que infelizmente não executa. (GEST-ORG1).

De forma objetiva Kast e Rosenzweig (1980, p. 237) definem comportamento como "uma forma de proceder; refere-se à conduta da pessoa. Padrões de comportamento são os modos pelos quais a pessoa costuma conduzir-se em seus afazeres." Os comportamentos podem ser herdados ou aprendido durante a vida e por isso as experiências individuais exercem tamanha influência no sistema psicológico de cada indivíduo. Kast e Rosenzweig (1980) consideram ainda que muitos fatores levam a diferenças de comportamentos entre os indivíduos como as condições de trabalho, as relações interpessoais, a tecnologia, incentivos financeiros, dentre outros. Entretanto, a influência de cada fator sobre a ação do indivíduo dependerá de como eles serão percebidos por cada um.

A aceitação de um trabalho, de suas regras e a identificação do indivíduo com suas atividades se relacionam diretamente com a superação da alienação nesse espaço laboral. Ou seja, é necessário que haja uma ruptura com a ausência de percepção de si mesmo, na qual vivem continuamente muitos trabalhadores. Somente a partir daí é que se torna possível que o trabalhador assuma o ato de trabalhar como seu, como um processo de sua reabilitação como sujeito, como ator de sua própria história e da história da organização (AKTOUF, 1993).

A GEST-ORG5 continua o diálogo esclarecendo que o perfil dos servidores não é único e que há certa dificuldade em gerir as situações resultantes dessas diferenças.

> De modo geral as universidades, essa mudança do REUNI pra mim é um contexto de tudo: tem o REUNI, tem a mudança da legislação, tem a mudança de postura. Ou assim: pessoas novas que tem uma postura diferente, um perfil diferente e que no dia-a-dia muitas pessoas não conseguem assimilar. A gente tem problema de choque de gerações que às vezes a pessoa tem boa intenção, mas o outro não entende. Então, no serviço público de modo geral é complicado essa situação. Muitas vezes o trabalho é personificado, então até você desmembrar a pessoa do trabalho é de certa forma difícil. (...) E em muitas vezes, a gente querer mudar esbarra na limitação também do outro. Tem uma pessoa que trabalha com outro e ele anseia por uma mudança, ele vê uma maneira melhor de fazer, mas o outro não consegue. Às vezes não é nem má vontade, é porque tem dificuldade mesmo. A gente vê de tudo aqui. (...). E a gente vai tentando, né, ajudando daqui... Eu penso que a universidade toda está assim. A gente vê que tem pessoas que tem uma certa idade e tá aberta a mudanças que tem facilidade de aprendizado, que tá aberta a novas ideias, novos

> procedimentos, ao passo que tem pessoas até mais novas mas que são mais endurecidas. Mas acho que a gente vai de vagarzinho, vai tentando e tentando melhorar. Mas é difícil, não é fácil a vida com esse choque. (...) Quando eu entrei (...) a gente fazia um trabalho bem artesanal, não tinha essa ferramenta porque a internet ainda estava no início e tudo. Pra você ter uma ideia, o pessoal da legislação eles faziam assinatura de revista da área de legislação e revista jurídica. Tinha livros e livros... hoje a gente não precisa de nada disso. A gente internet que a gente vê todas as atualizações e consegue trabalhar. (GEST-ORG5)

Vale destacarmos a mudança na forma de trabalhar observada pela GEST-ORG5 devido a informatização e o uso da internet que ao longo do tempo se tornou natural e necessária.

Como já dito anteriormente, o elevado número de novos servidores da geração Y com formação e qualificação elevadas promovem uma nova dinâmica na organização do trabalho na universidade, especialmente quando se integram as novas tecnologias e sistemas em rede. "Do ponto de vista do exercício do poder, a qualificação permite maior e melhor apropriação do trabalho (HELOANI, 1996, p. 101)".

Considerando que o nível de qualificação dos servidores foi alterado nos últimos dez anos principalmente após o REUNI, analisamos se novos servidores desempenharam, no início da carreira, atividades de acordo com sua formação/qualificação, obedecendo à descrição dos cargos. Portanto, foi solicitado que eles descrevessem suas atividades no início da carreira na UFG. Vinte pessoas responderam e dez delas afirmaram 'fazer de tudo', ou de 'tudo um pouco' no início da carreira ou ainda na data da entrevista. Dentre os 10 respondentes 6 estavam alocados em Unidades de ensino no início das atividades na UFG e 4 estavam em Órgãos. As falas dos servidores e servidoras delatam que as atribuições de cada cargo, descritas no Ofício Circular nº 015/2005[102] não são observadas na prática. As atividades desenvolvidas no trabalho refletem diretamente na identidade do sujeito enquanto trabalhador. E as anomalias que surgem no fazer diário podem interferir negativamente nessa identidade e a ponto de atingir a saúde mental (DEJOURS, 1999).

> Uma função não é tão-só um conjunto definido de tarefas e regras, direitos e deveres, é também uma situação social que coloca o que a ocupa em situações interpessoais com os superiores, os iguais, os subordinados, que o obriga a refletir sobre as condições sociais da sua eficácia, do valor das diretrizes que transmite, da exatidão das informações que recolhe (FRIEDMAN e NAVILLE 1973, p. 489).

O relato de uma servidora ao tomar posse em uma Unidade da UFG não deixa dúvidas a esse respeito.

[102] Divulgado às IFES pelo Ofício Circular nº 015/2005/CGGP/SAA/SE/MEC, em 28 de novembro de 2005.

> (Entrevistada) ...e lá eu comecei como coordenadora administrativa. Fazia de tudo! Era um Severino! Quando eu cheguei (...) eles me falaram o seguinte... Aliás, foi muito estranho. Assim: Quando eu tava lá em Jataí, aí saiu a minha remoção pra cá e eu liguei e falei: "Olha, eu queria saber as minhas atividades, eu precisava ir aí amanhã, e tal, pra gente ver e tudo..." Aí a diretora falou assim: "Não! Você vai atender no balcão! Você vai pra secretaria atender no balcão. Não precisa de treinamento. Todo mundo sabe fazer isso!" Eu fiquei assustada. "Mas eu sou administradora." Aí ela falou assim: "Não, mas eu não tenho atividade nenhuma para administrador aqui! Você vem pra cá pra atender no balcão." "Não, eu atendo! Eu já atendi várias vezes e faço tudo o que for." Mas eu queria a oportunidade de desenvolver meu trabalho, mesmo! E aí, inicialmente eu tive essa... barrada assim, de não desenvolver minhas atividades de administradora. (Entrevistadora) Como você se sentiu? (Entrevistada) Eu senti muito mal. Foi a época que eu senti mais... assim, durante a profissão, dentro da universidade, foi a época que eu me senti menos utilizada. Não por estar fazendo as atividades. Mas eu senti assim: "Poxa! Se eu quiser ficar aqui eu fico, fazendo essas coisas aqui, tal.. tudo bem! Mas eu sei que eu não estou sendo paga só pra isso." (...). Acho que eu vim da iniciativa privada com perfil de empreendedor, eu sempre tive esse problema. Eu acho que eu até exagero, mas tento me controlar. Eu chego, eu quero mudar as coisas! Por exemplo, nós tivemos uma briga fenomenal lá por causa de um formulário! Um formulário que há uns quatro ou cinco anos era o mesmo formulário, que eles punham só o papel por cima do ano e xerocava aquilo lá. Várias cópias, setecentas cópias daquilo! Um formulário que era quatro páginas, que caberia numa só. E a letra desse tamanho, porque eles falavam que senão os pais dos alunos não conseguiriam ler, letra 12, por exemplo. Quando me falaram: "Agora você é coordenadora administrativa", eu mesmo peguei, a primeira coisa que eu fiz, eu digitei todos os formulários que tinham lá. Modifiquei eles. Tinha termos errados, tinha coisas em português errado (...). E de vagarzinho a gente conseguiu mudar. (...) Eu digitei, e tal e depois o pessoal adorou! Mas a resistência é o maior problema na UFG. Sempre foi, principalmente na UFG.(...). Resistência a mudanças é uma das coisas mais latentes, assim. E o medo, principalmente do nível superior. De achar que a gente está chegando pra tomar, e mandar em todo mundo... E esse negócio da gente querer mudar as coisas que estão erradas, eles acham que a gente está mandando e não dando uma sugestão. Então, foi o que eu mais enfrentei de dificuldade. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Este relado denuncia uma forte resistência a mudanças no âmbito do trabalho administrativo, a falta de planejamento e preparação para receber a nova servidora e o descumprimento da descrição das atribuições do cargo de Administrador por parte da instituição. E, sobretudo, por parte da trabalhadora, a predisposição à mudanças devido ao pontencial inovador dos novos servidores. Fatores também relatados pelos servidores antigos. A falta de reconhecimento e desconhecimento das atribuições de cargo - e de outras questões que serão tratadas mais adiante - por parte dos gestores implica em sofrimento e adoecimento mental do subordinado, segundo Dejours (1999). Essa falta de reconhecimento se confirma na fala de outros servidores:

> (Entrevistada) Quando eu cheguei eu fui colocada para assinar quem retirava e trazia o data-show. Essa era a minha única função aqui. (Entrevistadora) Só? ...[rs] (Entrevistada) Só! Na secretaria de graduação eu fiquei cerca de dois meses fazendo isso e depois eu mesmo fui mexendo no sistema que os colegas

> mexiam e eu mesma fui tentando procurar outro espaço de atuação. (TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 32 anos, Doutora, 6 anos de UFG).

Com caracterizando o princípio de um possível sofrimento com a realidade atual de seu trabalho a fala do servidor formado em Administração e pós-graduado também revela essa falta de reconhecimento:

> No caso ficaria obsoleto o conhecimento que a gente tem. Acho que viria a desmotivar, pela formação que você tem, ficar subutilizada aquela mão de obra. Era um dos meus... não digo medo, mas rejeição de vir para uma Unidade era justamente isso: o temor de uma mão-de-obra qualificada ficar sem uso. Em tese é o que está acontecendo! (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Quando a servidora afirma: "Acabava que eu fazia de tudo, né! Tudo o que tinha pra ser feito (TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 26 anos, Mestrandra, 2 anos de UFG)" torna claro que em seu local de lotação não havia um conjunto pré-definido de tarefas a serem desenvolvidas por uma profissional com nível superior e ocupante de cargo com o mesmo requisito. Pareceu ser recorrente, principalmente em Unidades Acadêmicas, a ideia de que para desempenhar atividades administrativas qualquer técnico pode fazer. E esse pensamento pode acarretar em frustração do empregado e num consequente prejuízo das atividades.

> Eu quando tomei posse, me deram lá uma relação de tarefas, as quais eu desenvolvi nesses 5 anos (...). Mas que nenhuma das tarefas eram previstas na descrição de cargos do concurso, coisas totalmente diferenciadas. São tarefas absolutamente burocráticas.(...). Então foi me dado uma relação de tarefas e, aos poucos, fui sendo treinado para desenvolvê-las e assim, as coisas foram acontecendo. Mas nada direcionado para aquilo que eu esperava encontrar, de fato. (AUXILIAR EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 52 anos, Mestrando, 5,5 anos de UFG)

No que tange a atividades administrativas, isso exemplifica bem como elas ocorreram durante e após o processo de expansão do REUNI no seio das Unidades e Órgãos da UFG. As atividades administrativas não haviam sido planejadas previamente e não havia uma sequência de tarefas. Não havia de forma clara, determinação de quem faria o quê.

> Não existia uma descrição de atividades e isso foi sendo criado. Quando eu cheguei meu local de trabalho já tinha algumas pessoas novas também que haviam chegado um pouco antes e mim e a partir daí que nós fomos definir. Por parte da instituição ainda não tinha uma definição clara de funções e distribuições de tarefas no local. Isso foi sendo construído aos poucos (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 45 anos, Graduação, 5 anos de UFG).
>
> ...na época, os técnicos só tinham um ano aqui também e estava todo mundo aprendendo junto e tinha muita coisa pra poder formular. Então as coisas estavam assim tudo meio fora do lugar. Então eu já cheguei e já tive também que implementar muitas coisas, ajudar nessa implementação do funcionamento, da organização. Aí foi ótimo! Eu senti um pouco de dificuldade porque não estava

> uma coisa organizada. Eu cheguei e tive que ajudar a organizar. Mas foi muito bom porque eu tive participação, a troca de ideias, conversar, resolver as coisas. Foi excelente. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

A grande maioria dos novos servidores expandiram seus conhecimentos juntamente com a universidade e foram se formando e se qualificando para o trabalho absolutamente na prática quotidiana. Como a maior parte das vagas de TAEs foi direcionada às Unidades Acadêmicas, muitos servidores desses locais tiveram como trabalho principal a construção do desconhecido, tendo em vista que juntamente com eles, surgiram nesse período novas Unidades, cursos, turmas, serviços e regulamentos.

Neste contexto, para compreender o pensamento dos servidores TAEs e a satisfação deles sobre as tarefas desempenhadas na universidade eles também responderam às seguintes perguntas: Atualmente, se sente bem desempenhando as tarefas que lhe foram atribuídas? Crê que elas sejam adequadas para a sua formação/qualificação?

Das 21 (vinte e uma) pessoas que responderam a essas perguntas 17 (dezessete) afirmaram que se sentem bem desempenhando as tarefas que lhes foram atribuídas. As outras 4 (quatro) respostas revelam que: um dos servidores estava sem atividades, possivelmente em situação de assédio moral. Dois servidores se mostraram indiferentes com suas atribuições ao afirmarem, um deles que é tranquilo e o outro que não se sentia mal fazendo suas atividades. Outra pessoa não disse nem sim, nem não, mas defendeu que no seu cargo, que é o de Técnico em Assuntos Educacionais, a pessoa deveria ser mais bem aproveitada. Portanto, foi possível identificar servidores que demonstraram alguma apatia ou desânimo com relação às atividades que desempenham na UFG.

Os trabalhadores e trabalhadores se submetem a exercer atividades nas organizações em troca de recompensa que geralmente é financeira. Porém, as pessoas buscam satisfações além da remuneração. Os novos servidores têm um desejo maior de contribuir para o desenvolvimento da universidade utilizando seus conhecimentos e habilidades. Contudo, há fatores implícitos detectados nas respostas dos servidores quando perguntados se acreditam que as tarefas que desempenham são adequadas para sua formação ou qualificação.

O paradoxo entre se sentir bem desempenhando as atividades e acreditar que elas não são adequadas pode ser explicado pela elevação da formação da nova geração de servidores na UFG. O nível de escolaridade elevado para execução de tarefas simples, rotineiras e pouco complexas é um dos fatores identificados na pesquisa. Muitos TAEs

acreditam possuir uma capacidade intelectual elevada, mas que não é considerada pelos seus superiores, nem ao menos explorada para como recurso de produtividade.

> (Entrevistada) Aí eu me sinto bem, mas é aquela história, né de que a gente se sente desvalorizado... Pela qualificação eu acho que eu poderia fazer mais, né mas eu não sei muito bem o que seria. Mas para o cargo eu acho que elas são adequadas sim. (Entrevistadora) Mas você acha que pode fazer mais coisas de nível intelectual mais... (Entrevistada) Acho! (Entrevistadora) Sente falta disso? (Entrevistada) Sinto! (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG).

A mudança do perfil dos TAEs da UFG faz-nos apresentar algumas falas de que eles e elas desejam conquistar mais espaços de atuação dentro da universidade e nela contribuir para a produção de conhecimento. Contudo, ainda há uma forte ideologia interna de que o TAE só faz serviços de cunho estritamente operacional e que não deve se enveredar pela produção intelectual, sendo um campo restrito aos docentes. Com relação ao título de doutorado, por exemplo, na década de 1980 já se questionava: "Por que, para o técnico-administrativo, o mesmo título serve-lhe apenas para promoção funcional à razão de 3 níveis a mais de onde se encontrava posicionado?" O documento sobre isonomia no contexto das políticas de recursos humanos das IFES indagava ainda o porquê de haver essa diferença marcante de critérios entre o pessoal docente e o pessoal técnico ou mesmo entre servidores que desempenham a mesma função (BRASIL, 1989, p. 47).

Ao longo do tempo esse pensamento de que o TAE não deve, pode, ou sabe participar de processos institucionais contribuindo para a melhoria se enraizou e permeou as ideias dos próprios TAEs.

> (Entrevistada) Elas estão bem aquém do que eu poderia produzir. (...) Eles não consideram nem em o quê eu sou formada! Quanto mais o quê que foi o meu mestrado!(...). Nesse ano de 2014 eu acho que eu tive mais espaço. A gente trabalhou, a gente publicou, levou artigo pra fora, viajamos, e tal. Mas eu não vejo que isso é bem visto. Parece que, assim, pra uma boa parte eu não estou produzindo. (Entrevistadora) De quem? (Entrevistada) Pra uma boa parte dos próprios servidores eu não estou produzindo. Então, esse negócio de procurar soluções, estudar algo, de ler, de tentar... Por exemplo, nós tentamos desenvolver uma metodologia diferente pro planejamento estratégico mais ágil. Mas essas coisas não é bem visto pelo chefe. Estou falando pelo grupo de trabalho. (...) Mas você vê que as pessoas tem um bloqueio quanto a isso. Não vê isso como uma produção. Se eu não tivesse que lidar com esse medo das pessoas, eu acho que eu faria muito mais! (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Pode-se considerar essa situação como uma causa de inutilização e de desperdício de recursos públicos, especialmente, financeiros. A Lei 11.091/2005 regulamenta que o servidor que possua uma formação além da exigida para posse no cargo receba o Incentivo à Qualificação que varia de 10% até 75% a mais na remuneração pela aquisição de título em área de conhecimento com relação direta ou indireta ao ambiente organizacional de

atuação do servidor. Dessa forma, sem o devido reconhecimento e a não utilização dessa qualificação do servidor no ambiente organizacional em que atua, esse incentivo governamental não passa de uma complementação salarial sem contrapartida real e direta para a instituição ou mesmo, para o Estado[103]. Segundo Gaulejac (2007, p. 151) a remuneração já não está mais necessariamente ligada à qualidade ou à quantidade de trabalho fornecido porque "os laços entre a produtividade real e os salários estão longe de serem evidentes. Ainda mais que a produtividade depende cada vez mais de desempenhos coletivos, ao passo que as remunerações são individualizadas."

Outro apontamento quanto ao crescimento da qualificação dos TAEs e do nível de formação desses servidores é que o não reconhecimento desse fato por parte dos gestores e da comunidade acadêmica em geral torna coerente o pensamento de Gaulejac (2007, p. 151) sobre a estabilidade do coletivo de trabalho. "O coletivo de trabalho não é mais o suporte essencial da identidade social: as identidades profissionais desaparecem, as pertenças a um 'corpo' profissional se tornam obsoletas." Na universidade, da forma tradicional com que o trabalho administrativo é organizado e executado não permite que membros da categoria com a mesma formação profissional não obtenham o reconhecimento social de que gostariam. A realidade permite-nos questionar também, se: A falta de reconhecimento do trabalho dos servidores TAEs em suas formações e qualificações não impedem também a melhoria da organização do trabalho na IES?

> Então eu acho que o termo administrador é confundido com Técnico em Assuntos Educacionais, ou Técnico em Administração, alguma coisa nesse sentido. (...) Nem precisa ser uma pessoa formada. Um nível médio já conseguiria fazer... (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Foi percebido também que há um desencontro entre o que é solicitado que o TAE faça e o que ele deve fazer e o que ele está habilitado a fazer. Percebe-se entre os gestores certa dificuldade em identificar essas diferenças. Esse é um sério problema em muitos órgãos do setor público. Nas universidades federais é ainda maior. A não definição criteriosa de quem faz o quê, com quais recursos e como, não foi uma prática efetiva na história dessas instituições. A práxis do pensamento sobre os aspectos administrativos da universidade e do seu autodesenvolvimento crítico é bastante recente, tendo em vista que ela esteve voltada essencialmente para o Acadêmico.

A desconexão entre o trabalhador, sua formação, o posto de trabalho ou cargo e as tarefas a serem desenvolvidas só será resolvida a partir da conclusão do

[103] Consultar GODOY (2012).

dimensionamento[104] da necessidade de pessoal. Conforme o descrito no artigo 6º do Decreto 5.825/06, o qual estabelece as diretrizes para a elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE:

> Art. 6º O dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, objetivando:
>
> I - a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional;
>
> II - a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências;
>
> III - a análise dos processos e condições de trabalho; e
>
> IV - as condições tecnológicas da IFE (BRASIL, 2006).

Conforme as determinações do referido Decreto as IFEs deverão analisar o quadro de pessoal e definir critérios de distribuição de vagas de acordo com a quantidade e qualidade da força de trabalho existente e a força de trabalho necessária. É indispensável que a instituição compreenda sua própria estrutura organizacional e as competências necessárias para cada atividade a partir da análise de processos, bem como as condições de trabalho e tecnológicas exigidas para o desenvolvimento de cada atividade. A partir daí será possível se conhecer os quantitativos ideais para cada uma das áreas de atuação do TAE e o que subsidiará o recrutamento da força de trabalho na Instituição.

A Coordenação Geral do Sindicato dos Trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação das Instituições Federais de Ensino Superior do Estado de Goiás (SINT-IFESGO) defende a necessidade de se realizar o dimensionamento de cargos e aponta algumas dificuldades para que ele aconteça. Esse dimensionamento está diretamente relacionado ao planejamento de novas vagas em concursos e à alocação assertiva dos novos servidores nas Unidades Acadêmicas e Órgãos Administrativos da UFG.

> Para você fazer o dimensionamento você tem que contar com toda força de trabalho daquele setor e não interessa o vínculo empregatício, toda força de trabalho. Aí o bolsista o quê faz? Faz o trabalho de técnico. O estagiário faz o quê? Tem o terceirizado, tem o emprestado, tem o cedido... Essas pessoas que trabalham no setor, todas elas têm que ser consideradas para você fazer o dimensionamento de pessoal, para saber quantos trabalhadores você necessita daquele setor e quais nas funções que você necessita naquele setor. Agora ninguém faz o dimensionamento. É difícil de fazer e tem questão ideológica no meio (COORD-SINTIFESGO).

[104] O Decreto Nº 5.825, de 29 de Junho de 2006, no artigo 3º, parágrafo VIII define Dimensionamento como: processo de identificação e análise quantitativa e qualitativa da força de trabalho necessária ao cumprimento dos objetivos institucionais, considerando as inovações tecnológicas e modernização dos processos de trabalho no âmbito da IFE;

Defendendo a perspectiva de melhoria da organização do trabalho técnico-administrativo na UFG o GEST-ORG7 ressalta que o dimensionamento também deve obedecer à aspectos qualitativos dos cargos.

> Mas o que eu tenho explicado (...) é que dimensionamento não é só quantitativo tem o lado qualitativo também. A gente tem que trabalhar a questão de entender como funciona dentro das competências das pessoas, do perfil, como que a gente trabalha o encaixe de competências com o cargo. Porque a lógica da competência, ela não olha... O cargo é muito limitado para as competências. Então se eu trabalho o cargo no sentido estrito do que significa a competência, vou promover muito desvio de função (GEST-ORG7).

Os novos desafios que permeiam o trabalho no serviço público com atendimento rápido, de qualidade, eficiente e eficaz, exigem e promovem uma nova dinâmica no seio da Administração Pública. Por esses motivos e atrelados também à reestruturação e à expansão universitária os servidores técnico-administrativos da UFG vivenciam um acúmulo de atividades em alguns setores. Os servidores novos, em estágio probatório são os que se mostram mais pressionados a mercê das exigências da expansão. A fala de uma servidora deixa claro o quanto seus esforços com o trabalho diário impactam na sua subjetividade. O acúmulo de atividades, somado à escassez de trabalhadores, falta de clareza nas tarefas por parte da Unidade e dificuldade para organização do trabalho tornam-se fatores potenciais de frustração do servidor no ambiente de trabalho. Neste caso, o dimensionamento de cargos poderia ser uma solução efetiva para diversas anomalias dos serviços administrativos das universidades em geral.

> Então, algumas coisas que eu até brinco que me sinto fazendo serviço de macaco, sabe? Que é aquele repetido, que qualquer um podia fazer. Eu me sinto assim. É aí que eu não consegui ainda responder pra mim se a culpa é minha ou se é assim mesmo. Porque a gente já começou alguns projetos de mapeamento de processos. Eu já comecei os mapeamentos de processos da coordenação administrativa. Aí a ideia era colocar no site, sabe? Mas essas coisas a gente começa e acaba adiando por falta de tempo. Porque tem que apagar um fogo aqui, um fogo ali, é um que chama. (...).Então essa parte é meio frustrante, assim né. Eu acho que no geral é o papel do administrador, sim. Mas eu gostaria de poder planejar um pouco mais sabe? (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

De modo geral, muitos TAEs demonstraram o desejo de desempenhar efetivamente as suas atribuições e bem como o sentimento de frustração quando isso não é possível devido a interferências que impedem a conclusão dos processos de trabalho. Quanto à organização do trabalho Dejours (2014) afirma que existem alguns aspectos que devem ser observados e dentre eles estão a organização do trabalho prescrito e a organização do trabalho real, bem como a gestão da distância entre eles e as relações entre sofrimento e a organização do trabalho.

De modo sumário, a organização do trabalho prescrito é aquela constituída por tarefas pré-determinadas e que estão sujeitas a interrupções por ocorrências diversas. A organização do trabalho real é o efetivo desenvolvimento de atividades. O trabalho real é aquilo que realmente acontece na organização e, geralmente, difere do que é prescrito.

Gaulejac (2007) afirma que o trabalho está cada vez menos relacionado à criação de um produto ou à prestação de um serviço específico, se perdendo num sistema complexo, abstrato e desterritorializado que não permite mais ao agente delimitar de forma concreta os frutos de sua atividade.

> Nas estruturas reticulares e polifuncionais das organizações cada um não sabe mais muito bem quem faz o quê, quem é quem, onde está quem... Em um mundo de reorganização permanente, em que a flexibilidade se torna a norma dominante, a própria noção de organização, como arranjo que assegura a coerência e a estabilidade de um conjunto, torna-se fluida (GAULEJAC, 2007, p. 152).

Portanto, a organização do trabalho não está mais ligada a valores formados por um conjunto de crenças e de princípios que é preciso interiorizar, tornando-se virtual.

Embora a maioria dos servidores se sinta bem desempenhando as tarefas que lhes foram designadas muitos fazem ressalvas quanto à questões relativas à organização do trabalho. Uma das mais citadas foi a pouca complexidade das tarefas especialmente para os novos servidores. Outro apontamento ressaltou a peculiaridade do serviço público burocrático que apenas determina o seguimento de regras e leis, sem muita exploração da criatividade do trabalhador. Diferente do setor privado que exige competitividade cada vez mais criativa entre os empregados, o trabalho no setor público pode causar desapontamentos e até mesmo insatisfação devido à execução de atividades rotineiras e sem muitos desafios. Em muitos Órgãos e Unidades Acadêmicas foi percebida essa realidade, como descrita na fala do servidor:

> Devido a minha formação e fazer atividades de nível médio, eu faço com tranquilidade. Então às vezes isso se torna um pouco frustrante porque não tem tantos desafios e hoje o que nos move, à maioria das pessoas mais ativas com o trabalho é o desafio. É você poder pensar mais, poder exigir mais de você. E hoje o trabalho não exige tanto por quê? Porque serviço público às vezes tem essa dificuldade porque já está feito, você tem que apenas cumprir. Não tem muito o quê você desenvolver, apenas, cumpra! [risos](...). Às vezes a mente da gente fica um pouco preguiçosa, a falta de desafios. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

É possível dizer que a universidade é transformadora da realidade e que é um lócus também de formação intelectual e de qualificação de força de trabalho, inclusive de seus próprios servidores. A pesquisa detectou que muitos servidores e servidoras iniciam ou continuam sua formação na universidade em que trabalham. Alguns, de alunos,

passaram a servidores e, muitos deles, em diferentes épocas, buscaram dentro da UFG cursos de graduação e pós-graduação *lato* e *stricto sensu*.

> Olha eu tenho formação superior atualmente. Eu devo isso à universidade. Mas eu acredito no seguinte: se você me perguntar 'É adequado pra você isso?', obviamente que eu gostaria de desempenhar outro tipo de atividade dentro da universidade. Mas me sinto bem assim. (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG)

> Olha, quando eu ingressei aqui eu tinha apenas a formação de graduação. Nível médio, mas eu já ingressei com a graduação. E quando eu ingressei como eu tinha te dito no início, eu nunca imaginei como era o ambiente da universidade e ao entrar aqui, ao atuar aqui e lidar com as pessoas, com os alunos, com docentes, com coordenadores eu me senti instigada em conhecer esse universo acadêmico. E isso me motivou a fazer uma especialização e posteriormente me motivou a fazer um mestrado. Eu acho que se eu nunca tivesse vindo pra universidade, talvez eu nunca teria me capacitado no âmbito acadêmico dessa maneira. Hoje, pras funções eu que exerço, pelo próprio incentivo por estar no ambiente organizacional de uma universidade e ter também, uma chefia que incentiva a qualificação, eu penso que sim, que eu tenho incentivo e qualificação para atuar no setor em que eu atuo! (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Segundo o GEST-ORG9, nos anos iniciais de criação e de funcionamento da universidade, o fortalecimento de seu papel de formação de pessoas e de qualificação do seu corpo de servidores docentes e técnico-administrativos foi o grande movimento prioritário da instituição. Segundo o GEST-ORG9, esse incentivo permitiu que nas décadas de 1990 e nos anos 2000 "que a universidade tivesse melhores condições para desenvolver as outras atividades que formam o tripé, a missão da universidade, quais sejam, a pesquisa, a graduação e a extensão." Ainda, de acordo com o mesmo gestor, atualmente a UFG está bem colocada no cenário das 63 universidades federais brasileiras, classificando-se entre as doze ou quinze melhores. O gestor admite com orgulho que ela forma muito bem em todas as áreas do conhecimento.

A UFG implantou algumas medidas para incentivar a qualificação dos TAEs abrindo vagas primeiramente em cursos de especialização e recentemente nos cursos de pós-graduação *stricto sensu*. A implantação de um programa de bolsas para os técnicos cursarem mestrado e doutorado, mesmo sendo um programa muito limitado, possui muito significado, admite o reitor. Assim, mesmo numa escala considerada ainda pequena ele acredita que a UFG tem procurado incentivar a qualificação dos técnicos em termos de formação.

A excelência em formação da UFG também é destacada por gestores e bastante elogiada pelos técnicos:

> Eu acredito que a formação de recursos humanos é a principal qualidade que a UFG tem e que as universidades públicas possuem. Então esse é talvez o que nós melhor temos a oferecer (GEST-UNID1).

Contudo, podemos inferir que a UFG recebe e oferece inúmeras oportunidades, potencializa-as, mas desperdiça-as. Percebeu-se que os TAEs, em geral, têm interesse em contribuir positivamente com seu trabalho para que a universidade cumpra sua missão.

> Fiz curso de capacitação aqui no DDRH. Cheguei pro diretor e falei 'Ó, preciso me aperfeiçoar pra essa função de secretário.' aí pedi pra ele comprar um livro. Esse livro aqui. Pesquisei na internet. 'Manual da secretária'.(...). Aí me preparei, fiz especialização na área também. (...).Os cursos de capacitação, leitura de livros também da biblioteca, a especialização. Além dos colegas que passam o que sabem pra gente. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG)

Em outro momento, ao falar dos benefícios de se trabalhar na UFG o mesmo servidor complementa: "Eu digo pro pessoal: 'Vocês aproveitem pra estudar.' Porque aqui tem graduação, pós graduação, tem n possibilidades."

Os 40% de TAEs no nível IV de capacitação em todo o Brasil (BRASIL, 2014) aponta que a grande maioria dos servidores continua estudando, independente de sua formação, concluindo cursos de qualificação e aprimoramento profissional, dentro ou fora da IFES.

Em geral, os TAE gostariam de desempenhar atividades que lhes demandassem maior esforço cognitivo e intelectual. Além disso, que as atividades se relacionassem mais diretamente, além da formação, com as suas qualificações e competências.

Essa realidade pode ser constatada em muitos relatos de TAEs que consideram não ter o seu trabalho e sua formação reconhecidos. Um exemplo é o desabafo da servidora:

> Olha, eu queria falar o seguinte: os servidores técnico-administrativos são servidores imprescindíveis pras universidades. Infelizmente, por mais que a gente escute por parte da administração superior, por parte do Ministério do Planejamento, do MEC, que valoriza os servidores técnico-administrativos, na prática, essa valorização, muitas vezes não ocorre. Eu sei que existem várias formas de valorizar o trabalho do servidor, mas em termo prático mesmo, você colocar servidores para ocuparem postos de trabalho que são importantes dentro da universidade, acho que isso é deficitário. Pra trazer um olhar do servidor técnico-administrativo pra essas instâncias e colaborar. Eu acho que nós como técnico-administrativos a cada dia que passa está mais qualificado e mais capacitado. Se já não entra capacitado, assim como eu, tem buscado a melhoria, a capacitação. Aqui (...), por exemplo, juntamente comigo mais duas outras colegas fizemos mestrado juntas. Todas as temáticas, as três temáticas, forma voltadas para a melhoria do ambiente de trabalho universitário. Destes trabalhos em que a pesquisa foi empírica e dentro da universidade, a gente não teve uma... Teve uma valorização, em termos de incentivo, de buscar e tudo, ajudar a gente a estudar e tudo mais, mas é um projeto que acaba ficando engavetado e que poderia ser melhor aproveitado. Alguém poderia ver e falar: 'Nossa, que ideia legal que esse servidor teve na sua pesquisa!' E tentar melhorar aquilo ali. Se não

> foi tão legal é uma ideia pra ser pensada. E que eu realmente acho que a luta é muito grande ainda pra nossa categoria. Muito grande e a gente precisa, realmente, não só melhoria de qualidade de vida em termos de aumentar o corpo técnico-administrativo pra minimizar esses impactos no trabalho, mas a gente precisa de melhores ferramentas de trabalho, a gente precisa de valorização em termos de sermos compreendidos como seres humanos que devam ter as suas necessidades ajustadas para que a gente possa ser feliz no ambiente de trabalho e fora dele (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG).

Ainda dentro dessa temática, foi perguntado às servidoras e aos servidores se gostariam de desempenhar tarefas de maior ou de menor complexidade e por quê. Dezenove pessoas responderam e destas, 12 (doze) afirmaram que gostariam de desempenhar tarefas de maior complexidade. Dessas 12 (doze) respostas afirmativas, 9 (nove) foram de trabalhadoras ou trabalhadores que ingressaram na UFG durante ou após o REUNI, portanto, faziam parte do quadro de novos servidores. Os outros 3 (três) servidores que disseram ter interesse em tarefas mais complexas são veteranos, têm 23, 34 e 43 anos de trabalho na UFG e que acreditam ter capacidade para desempenharem tarefas de maior complexidade por considera-las desafiadoras.

O relato abaixo do servidor exemplifica como a formação e uma boa qualificação do TAE podem contribuir para otimizar os serviços na universidade pública. Para além dessa contribuição, o reconhecimento do trabalho e do trabalhador técnico-administrativo nas instâncias acadêmicas da UFG resultaria numa apropriação real das funções administrativas por parte dos servidores técnico-administrativos em educação em benefício do ensino, da pesquisa, da extensão e da gestão universitária.

> (Entrevistado) Bom, a de maior complexidade é sempre desafiador. Eu gosto de desafios. Igual o que eu falei, na minha função aqui é meio complicado você ter alguma coisa muito nova, mas alguma coisa que desafie. Por exemplo, a gente vai fazer uma reformulação do Edital pra seleção do Programa. Então, alguns problemas eu vejo que são de ordem linguística, de ordem redacional e às vezes dá alguma confusão pro candidato que vai fazer a prova: 'Ah! Mas isso aqui dá pra interpretar de dois jeitos.' Então uma coisa que eu vou fazer com o Edital é ler o Edital do ano passado e sugerir algumas mudanças. Isso é uma coisa que é feito por professor! Então na minha formação de jornalista, de mestre em linguística isso acaba... eu podendo ajudar em alguma coisa nesse sentido. Isso é uma coisa legal de fazer, mais complexo um pouquinho. (Entrevistadora) Mas você faz, ou gostaria de fazer? (Entrevistado) Não, isso eu fui designado pra fazer sim. Eu sugeri o ano passado: 'Olha, esse edital está meio confuso. A gente precisa mudar.'(...) É uma forma de você evitar trabalhos e demandas desnecessárias. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

Não foi perguntado aos gestores se eles conheciam as habilitações de seus servidores, mas pelas falas dos TAEs, de modo geral, inferimos que os gestores não conhecem a formação dos seus subordinados ou conhecem superficialmente.

Quanto aos demais respondentes, 7 (sete) servidores afirmaram não ter interesse em executarem tarefas de maior complexidade ou se mostraram indiferentes quanto a isso. Dos 7 (sete), 3 (três) estão com o tempo de trabalho próximo ao exigido para a aposentadoria.

É sabido que esse tempo social da vida dos trabalhadores é, de fato, construído socialmente como o que eles chamam de tempo de "tirar o pé do acelerador". Quer dizer que devido aos processos de trabalho ao longo da vida o relacionamento e a motivação no âmbito laboral também sofrem transformações ao longo da idade (TOMÁS, 2012). Por isso, diz-se que a idade influi no desempenho das atividades tanto em quantidade quanto em qualidade e na progressão funcional porque a relação do indivíduo com o trabalho também se transforma com o tempo. Na realidade, é uma transformação, antes psicológica, que biológica, pois o que ocorre é que "tudo se conjuga para incutir em certas categorias de trabalhadores a noção de que o seu tempo produtivo passou (TOMÁS, 2012, p. 90)" alterando a percepção do próprio trabalhador sobre si e a sua subjetividade.

Quanto aos outros 4 (quatro) respondentes, dentre 2 (dois) veteranos, 1 (um) respondeu que tanto faz, que se dispõe a executar tarefas de maior ou de menor complexidade. E outro, respondeu que está tudo 'ok', não se interessando em alterações nas suas rotinas de trabalho. As outras 2 (duas) servidoras são novatas na UFG e têm 2 e seis anos, respectivamente. A servidora que tem menor tempo de casa afirmou que gostaria de, simplesmente, desempenhar mais tarefas, independente se são complexas ou não, por julgar que estava inutilizada trabalhando com pouquíssimas atividades na época da entrevista. A outra servidora, com 6 (anos) de trabalho na UFG afirmou que não gostaria desempenhar tarefas nem mais, nem menos complexas porque gosta do que faz e se sente bem desempenhando o que realmente gosta.

A desconexão entre as atividades descritas pelo cargo, as prescritas pelo superior e a formação dos novos servidores também pode ser um fator de descontentamento que pode levar o trabalhador a buscar outras oportunidades fora da UFG. A relação qualificação *versus* descrição de cargos é o principal conflito da atualidade que se coloca para gestão dos servidores na UFG.

> Eu faço as minhas tarefas, mas eu acho que ainda poderia estar fazendo mais. Me demanda muito pouco esforço. Bom, eu fiz o concurso sabendo que era de nível médio. Mas nesse período eu já era especialista, eu fiz mestrado. Então, talvez as atividades rotineiras elas não demandam muito do que eu poderia contribuir. Mas eu já sei disso. (...).Na realidade pode até ser que seja isso, mas sabe aquela história de que talvez seja você que está no lugar errado? Porque você sabe qual foi o concurso que você prestou e não adianta querer bater de frente e falar: 'Ah,

> não. Eu sou mais competente, eu posso fazer coisas mais complexas.' Até porque, quando eu assinei aquele termo de posse eu sabia onde eu estaria. Então... (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG).

Apesar de haver esse desencontro entre formação, atribuições e o trabalho efetivamente desenvolvido pelo servidor, foi possível notar em quase todas as respostas o sentimento de satisfação em poder contribuir com o trabalho, embora o reconhecimento dos superiores não ocorra conforme o desejado pelos servidores.

> Na verdade, eu diria que o trabalho desempenhado, ele de fato não tem muito a ver com a minha formação. Fiz História e tenho um projeto ainda pra docência, tentando aí fazer um mestrado, e tentar me encaminhar pra docência. O trabalho não exige muita qualificação, eu diria. Um trabalho mais organizacional, um trabalho mais de relacionamento com o público, não há de se ter grandes conhecimentos técnicos pra desempenhar. Mas eu creio que há uma relação positiva da minha formação com as minhas funções que eu estou desempenhando. (AUXILIAR EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 52 anos, Mestrando, 5,5 anos de UFG)

E este panorama também é reconhecido e pela Coordenadora do sindicato e reforçado na sua fala:

> Então a gente não tem como negar isso. As pessoas já entram na universidade qualificadas. Hoje se você vê as pessoas, poucas entram com nível médio na universidade, poucos entram com nível médio. A maioria só entrava com nível médio, tinha gente que entrava com ensino fundamental até porque na época não tinha terceirização e os cargos não eram extintos. Então entrava muito pessoal de limpeza, vigilância, das fazendas, agronomia, veterinária, os auxiliares todos eles entravam sem o segundo grau. Hoje se você for chamar e fazer um concurso de auxiliar administrativo já entra quem tem graduação (COORD-SINTIFESGO).

Sobre a mudança do perfil dos trabalhadores que vem reorientando a cultura organizacional, exigindo novas reflexões e o desenvolvimento de novas estratégias para a gestão de pessoas na universidade a resposta do GEST-ORG6 explicita que esse fato não é uma realidade desconhecida por parte da alta gestão da universidade.

> O que você nota é que existe uma mudança de cultura. As pessoas mais jovens, a maneira de trabalhar, o relacionamento mudou muito. (...).Você percebe que esse tipo de comportamento mudou e hoje você tem um servidor que ele é muito mais capacitado, muito mais qualificado pro nível que ele está entrando. E aí você tem um servidor que ele entra como assistente de administração e, as vezes ele tem até mestrado!

A realidade também é a mesma para a categoria de docentes. Realidade definida pelo gestor como geradora de conflitos internos e de impasses para a gestão de pessoas na UFG. Ele prossegue:

> Antes você entrava com professor aqui que tinha graduação, quando muito, especialização. Hoje o professor entra aqui ele é até pós doutor ou doutor. Então tudo isso afeta as condições do trabalho porque ele tem uma expectativa de recebimento e de acolhimento no trabalho, das condições de trabalho que muitas vezes não é aquilo que ele esperava, e isso gera alguns conflitos. Da mesma forma o servidor técnico-administrativo. Apesar de que ele toma a decisão de fazer para um nível mais baixo, mas quando ele chega aqui ele tem a formação

> ele tem aquele impacto de não poder desenvolver a atividade para a qual ele foi formado. E aí você também tem um conflito. E aí isso gera mil e outras coisas. (...). Por exemplo, se você tem um servidor que quando ele entra em conflito com a formação dele, com o cargo que ele ocupa e quando é exigido dele uma atividade aquém – não para a qual ele foi habilitado no concurso, mas para a qual ele se formou lá fora – então ele tem conflitos e as vezes gera problema emocional e até outros fatores aí dentro. (...). Então, isso, eu não diria que é um problema, mas é uma questão que tem que ser trabalhada dentro da própria universidade. Isso com o REUNI se acentuou muito! (...).O que a universidade tem condição de fazer é tentar adequar aquele indivíduo a um acordo de trabalho melhor, que entraria dentro do mapeamento de competências, que também é uma situação que a gente fica amarrado dentro da lei. Porque eu tenho uma competência, mas eu estou nesse cargo. Como é que eu mudo você pra fazer algo que não está previsto no seu cargo, apesar de você ter a competência? É complicado e é um negócio que não é só da UFG em si. É do sistema que tem que encontrar alguma forma. O quê que isso está gerando? É uma rotatividade muito grande, né? O indivíduo entra, ele não se adapta, ele faz outro concurso, ele sai e você fica... Principalmente em alguns cargos em que existe uma maior permeabilidade, uma maior facilidade de movimentação. Os cargos que tem um componente mais técnico, eles já tem menos esse problema. Mas os cargos da parte da administração em si, esses são mais problemáticos (GEST-ORG6).

A relação de trabalho entre trabalhadores mais qualificados e a universidade é benéfica para a instituição e para os próprios trabalhadores que ganham com as mudanças organizacionais. Eles ficam menos ‘alienados’ do que antes, pois, se tornam integralmente responsáveis por certas produções, seu trabalho é ‘enriquecido’, se libertam dos pequenos chefes autoritários e têm mais facilidade para obter adaptações que facilitem o cumprimento de suas tarefas (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009). “A qualificação, portanto, mede cada vez mais o papel do indivíduo no sistema técnico e humano de produção (FRIEDMAN e NAVILLE, 1973, p. 467).”

Quanto ao objetivo de se promover a eficiência e a eficácia na área da gestão de pessoas um dos gestores de pessoal admitiu que as reclamações diminuíram nos últimos dois anos. A quantidade e a insatisfação dos TAEs que eram “alocados de qualquer maneira dentro de Unidades e Órgãos diminuíram” e, consequentemente a reclamação dos gestores também.

> A gente percebeu que na época do REUNI como teve muita vaga as pessoas eram jogadas de qualquer jeito. Tinha muito dinheiro, era gasto o dinheiro de qualquer jeito. E as alocações também e provimento era feito de qualquer jeito. Como a realidade mudou, o dinheiro minguou, a gente precisa planejar mais do que nunca qualquer ação.(...). A gente teve momentos aqui que, eu não estava na gestão, mas eu sabia de muitos engenheiros que estavam insatisfeitos porque foram mandados para Unidade Acadêmica e estavam sendo subaproveitados. Então teve esse momento (GEST-ORG7).

E prosseguindo o diálogo com o gestor buscamos descobrir se houve alguma mudança de cultura quanto à visão dos diretores sobre os servidores técnico-administrativos. De acordo com o entrevistado, há esforços para melhor alocação dos

servidores em cada setor, conforme o cargo e os serviços a serem desenvolvidos. Portanto, denota-se a prática de ações mais prudentes quanto à gestão de pessoas, que correspondem a preceitos da nova gestão pública ao mesmo tempo em que diminui a influência negativa na subjetividade de servidoras e servidores.

Destacamos a afirmação do gestor sobre a prática de alocação de servidores e a percepção dos gestores ao longo dos anos sobre a representação do TAEs na academia:

> (Entrevistadora) E você acha que ainda persiste aquela... não sei se é cultura, aqueles dizeres de que qualquer técnico serve? (Entrevistado) Existia muito isso! 'Qualquer ser humano que eu colocar ali me serve.' Existia muito isso. Na minha gestão comecei a trabalhar esse diálogo com os gestores no sentido de que não é assim, que a gente precisa traçar o quê que é adequando para cada serviço. E a gente faz essa triagem porque para mandar uma pessoa a gente também consulta o gestor: 'O quê que você precisa?', 'Qual é sua necessidade?'. A gente conversa com o gestor, olha o quê que a gente tem pra tentar acertar, essa alocação. Esse trabalho não era feito. (...). E as vezes o quê que acontece, o gestor fala pra gente: 'E eu preciso de alguém de nível superior." Aí a gente vai triando, vai triando e percebe que ele não precisa de nível superior, que ele precisa de um nível médio (GEST-ORG7).

O referido gestor de 'recursos humanos' da UFG foi questionado sobre quais ações estão sendo realizadas para se alcançar a visão: ser referência na promoção do desenvolvimento de pessoas no serviço público. Segundo ele, a principal ação está na educação profissional elaborada a partir do diagnóstico baseado na avaliação de desempenho. O gestor acredita que através da avaliação de desempenho se terá subsídio para oferecer capacitações condizentes com as necessidades dos servidores. Em nível estratégico, a nova ação desse Departamento de gestão de pessoas é trabalhar a capacitação dos servidores técnicos e docentes com qualidade. O gestor criticou a grande quantidade de cursos ofertados no período do REUNI. Afirmou que devido à grande quantidade de recursos financeiros houve muitas capacitações, mas sem a qualidade de que a instituição necessitava. Estrategicamente o órgão tenta administrar capacitações para 3 (três) gerações diferentes de servidores: os que estão há muitos anos na UFG, próximos a aposentadoria; os que já trabalham há algum tempo e os novatos que entraram recentemente ou que ainda estão entrando. O objetivo dessas capacitações, segundo o gestor, é despertar competências técnicas, gerenciais e administrativas com foco nas competências gerenciais para qualificar os serviços administrativos desenvolvidos na UFG, seja por TAE ou docente.

O trabalho do servidor técnico constitui o princípio central do trabalho administrativo na universidade. A sua formação, o passado da sua categoria, os levam a reclamar maior autonomia técnica e administrativa para o desenvolvimento dos trabalhos

administrativos da universidade. Além disso, buscam este terreno como espaço fértil capaz de germinar suas novas ideias a partir da busca de uma nova e necessária autonomia.

Mesmo com as reconfigurações sócioeconômicas que envolvem a vida universitária e as mudanças promovidas pelo REUNI, os processos de organização do trabalho administrativo e também acadêmico da universidade parecem ainda resistir às mudanças impostas pelo programa.

A verdadeira democratização do ensino superior público oferecido pelas IFES depende de mudanças concretas na forma de se gerir o ensino, a pesquisa e a extensão. E é neste sentido que Coêlho (1996, p. 105) já afirmava que a democratização da universidade é algo bem mais complexo porque exige a democratização do acesso e da permanência dos alunos nos cursos, a produção do ensino e da pesquisa de alto nível comprometidos com os reais interesses da maioria da população. Para isso é necessário "a superação dos particularismos, do corporativismo, do populismo, da mediocridade, da incompetência, do descompromisso."

A democratização da universidade se refere também às relações de trabalho que nela existem. A democratização da universidade se torna muito exigente com toda a comunidade envolvida. "Por isso, poucos professores, estudantes e servidores técnico-administrativos a querem de fato e assumem a construção da universidade democrática, apesar das boas intenções e da retórica inflamada (COÊLHO, 1996, p. 105)."

O pensamento do autor sobre democratização vai além da expansão vagas, mas expandir a capacidade da universidade e de seus docentes e técnicos de se comprometerem verdadeiramente com a educação brasileira, acima de quaisquer particularismos. Isso só seria possível com a proliferação de interesses comuns em prol da instituição e do bem da população que busca a universidade. É possível pensar que essa reflexão não passa de mera utopia se considerarmos o ranço moroso da administração pública burocrática e os interesses políticos internos comuns em instituições públicas.

Na primeira metade da década de 1970, o DASP comandava as políticas de pessoal das IFES e o pessoal técnico-administrativo, era "percebido pelo Ministério como categoria de mero apoio às atividades académicas (BRASIL, 1989, p. 8)". Atualmente, a concepção sobre esses trabalhadores e trabalhadoras parece não ter se alterado muito.

Alguns fatores significantes se entrelaçam quanto ao perfil dos novos servidores e sobre os novos serviços que decorrem da expansão das universidades. No que tange à expansão da UFG, a escassez histórica de servidores técnico-administrativos em educação,

as dificuldades financeiras da instituição ao longo dos anos, a mudança do perfil dos servidores e sua larga formação com qualificações e habilidades diversas associados ao REUNI imprimiu nesta instituição outra imagem.

O REUNI lhe trouxe modernidade, capacidade de crescimento físico, estrutural e de pessoal. A UFG se fez ainda maior com a admissão de novos servidores – técnicos e docentes – que devido às circunstâncias de mudanças vêm conduzindo nos serviços e construindo uma nova organização do trabalho dotado de novas ideologias.

### 2.1.2 A profissionalização dos servidores Técnico-Administrativos em Educação

A divisão do trabalho exige, obviamente e antes de tudo, um trabalho a ser feito e pessoas com quem se possa dividi-lo. Ela é considerada uma forma de organização social. A diferenciação das ocupações permite uma divisão especializada do trabalho e sua melhor compreensão.

As mudanças que ocorreram no mercado de trabalho em todo o mundo, especialmente a partir da década de 1960, colocaram a educação formal em relação bastante próxima com o mercado de trabalho. Portanto, o desaparecimento de profissões ao mesmo tempo em que ocorre a elevação da profissionalização, nada mais é do que um reflexo desse processo de adaptação dos trabalhadores ao mercado de trabalho. A profissionalização é considerada um importante movimento social que transforma a natureza do trabalho e a sociedade (FREIDSON, 1998). Por isso, é possível dizer que as profissões são consideradas aparelhos de socialização secundária (DUBAR, 2005).

A concentração de capital e a burocratização das empresas elevaram a proporção dos empregos qualificados que se manifesta nos empregos assalariados das grandes empresas ou Órgãos da Administração Pública (DUBAR, 2005). Portanto, "a conservação, pelos profissionais assalariados, do hermetismo do saber necessário ao empresário capitalista" ou mesmo ao Estado, se dá pelo aumento do emprego de profissionais assalariados (DUBAR, 2005 apud LEGAULT[105], 1988).

Ao mesmo tempo, a modernização do serviço público vem sendo acompanhada pela renovação dos quadros administrativos, com a introdução de novas políticas de capacitação e gestão de pessoal, a ampliação do emprego público por meio de concursos que absorvem força de trabalho de maior qualidade profissional, dentre outros aspectos. Esse é um processo de revalorização da função pública que

[105] Conferir em: LEGAULT, M-J. Le métier de chercheur scientifique en sciences sociales et la sociologie de professions. Sociologie et societies, XX, nº2, p. 163-76

> parece expressar tanto o interesse pela maior profissionalização da administração do Estado, como a generalização de uma nova noção ética no serviço público, sobretudo com o decisivo papel dos órgãos internos e externos de fiscalização e controle (IPEA, 2009, p. 8 ).

Especificamente, quanto à profissionalização das trabalhadoras e trabalhadores da UFG, a investigação se deu no sentido de conhecer o perfil e identificar a aptidão dos atuais gestores de Unidades Acadêmicas, Órgãos e Departamentos para a gestão. Do mesmo modo, a partir das entrevistas com os gestores de pessoal saber qual o posicionamento dos gestores a respeito do trabalho na universidade.

Não somente a política pública REUNI impactou na gestão de pessoas na UFG mas também alguns reflexos de gestão pública e de modernização administrativa decorrentes da nova ideia de Administração Pública Federal. Essas mudanças contribuíram gradativamente para ampliar a formação e a profissionalização dos técnicos e da administração da universidade como um todo. Essa tese pode ser reforçada na fala a seguir. O gestor ao ser questionado sobre quais foram as principais mudanças na organização do trabalho da Unidade em que atua, considerando o período após o REUNI, respondeu:

> Primeiro que a qualificação dos novos técnicos é uma qualificação altíssima. Eu diria assim, uma boa formação com uma boa qualificação. Diferente dos antigos técnicos que não tinham essa formação e nem essa qualificação. Nesse aspecto a profissionalização, os procedimentos, a organização da gestão melhorou muito. (GEST-UNID1).

Como já dito anteriormente, o número reduzido de servidores TAEs nas IFES sempre foi um problema crítico ao longo da história da universidade no Brasil e isso se mostrou um entrave em muitos processos de trabalho.

O Decreto nº 7.232, de 19/07/2010, instituiu o Quadro de Referência do Servidor Técnico-Administrativo em Educação (QRSTA). Ele é um instrumento de gestão de pessoal que permite às universidades a reposição automática de seus quadros de servidores técnicos para vagas originadas de vacâncias (aposentadorias, óbitos, exonerações, dentre outros). Porém, o decreto não teve como parâmetro de referência o ano de 2007, como aconteceu com o Banco de Professor Equivalente. Dessa forma, as vacâncias que ocorreram de 2007 até 2010, data da publicação do Decreto, não tiveram reposição. Por isso, é de grande necessidade o ajuste da relação aluno/técnico-administrativo (RAT) em 15 para 1, conforme já acordado com a Andifes. Somente com essa medida é que seria possível otimizar o atendimento às demandas acadêmicas e administrativas, que se expandiram demasiadamente após o REUNI (BRASIL, 2012).

Enquanto esse ajuste não ocorre as IFES lançam mão de contrato com prestadoras de serviços para agregar trabalhadores terceirizados em suas divisões de trabalho, conforme relatado pelo gestor a seguir:

> (Entrevistado) O governo não libera vagas, a gente não tem como fazer concurso público. Depois que eu assumi, só pra ter uma ideia, eu consegui uma pessoa que já não fazia parte aqui do quadro, que era secretária. (...). Que é da parte administrativa. Mais ninguém! O resto tudo que tava aqui foi aposentado, fez concurso, (..). Mais nada! Nada, nada, nada! Nem uma pessoa! Tudo terceirizado. (...). Recentemente, dos cortes que teve na universidade, você ouviu falar, saíram seis técnicos daqui. (Entrevistadora) E impactou o trabalho? (Entrevistado) Ah! Com certeza! Teve que redistribuir tudo entre os técnicos e eles ficaram bravos pra caramba. É o jeito! Vai ficar prejudicado o atendimento? Fica, não tem jeito. Diminui a quantidade de técnico mas não diminui a quantidade de ... [rs]. Aí o trem come né?(GEST-ORG2)

A grande quantidade de empregados terceirizados dentro da UFG vem gerando transtornos para a área de gestão de pessoal e conflitos entre as pessoas envolvidas nas relações de trabalho de um mesmo ambiente. Especificamente sobre esses conflitos trataremos mais adiante.

A fala de outro gestor da UFG deixa claro que a terceirização de serviços é algo comum dentro da universidade. Contudo, mesmo com o processo ocorrendo há anos na instituição muitos gestores – essencialmente diretores de Unidades Acadêmicas – não compreendem os melindres do contrato de trabalho desses indivíduos e tão pouco, os tramites para contratação e dispensa dos mesmos. Esta realidade se torna um entrave para os gestores de pessoal.

> (Entrevistado) O maior desafio hoje é conciliar o servidor efetivo com o servidor terceirizado. É um desafio assim, que todo dia é um aprendizado. (Entrevistadora) Conciliar como assim? (Entrevistado) O servidor terceirizado ele é um prestador de serviços que geralmente o vínculo de trabalho dele é a CLT com a empresa que passou pela licitação, contrato, que presta serviço para a universidade. Essas pessoas terceirizadas, principalmente no ambiente administrativo – eu tô falando de ambiente administrativo, não se aplica a servidores de vigilância e nem de limpeza que também são serviços terceirizados. Mas dentro da área administrativa o servidor terceirizado... tem sido um desafio porque os gestores das Unidades Acadêmicas e Órgãos Administrativos da UFG realizam uma grande confusão (...). Então esse é o grande desafio. Como conciliar dois profissionais diferentes dentro de uma realidade, de uma universidade em que o gestor não quer aprender a ser gestor. Ele tá ali porque foi eleito, porque foi indicado, mas ele não sabe ser gestor (GEST-ORG7).

Na universidade, o poder acadêmico e administrativo está centrado nas mãos dos gestores. Especialmente gestores de Unidades, independentemente de sua competência para lidar com tarefas alheias às suas competências ou à área de formação. Em sua grande maioria, eles são docentes que não dominam muitos processos administrativos da universidade ou de legislações inerentes à Administração Pública. Entretanto essa estrutura

hierárquica já está estabelecida pelo Regimento da universidade. Uma estrutura hierárquica que influi diretamente na condução dos processos de trabalho.

Rezende (1983) considerou a administração universitária como a administração da educação. E já na década de 1980 sentia essa necessidade de uma formação dos gestores para a liderança e mesmo uma educação para aqueles que já se encontravam em exercício da autoridade. Rezende (1983, p. 21) afirmou que "os atuais administradores da educação, na grande maioria dos casos, não foram formados para o desempenho da tarefa administrativa educacional." Ele complementa ressaltando que muitos foram reconhecidos por demonstrarem competências em outras áreas de conhecimento nas quais foram formados e que, por isso, foram transferidos para a área administrativa, ocupando cargos eletivos ou de confiança. Entretanto essas pessoas muitas vezes não demonstram a mesma competência que manifestavam na sua área de origem.

> Alguns ligam pedindo orientação, outros vem presencialmente conversar comigo, mas a maioria passa desapercebido, faz de qualquer jeito e gera problema pra gente aqui. E a gente tem que repetir duas, três vezes até acertar, gerando muitos transtornos pra todos os envolvidos (GEST-ORG7).

Mesmo essa realidade gerando retrabalho em algumas situações, é devido ao conhecimento informal, e a experiência adquirida ao longo do tempo que esses trabalhadores são considerados profissionais por ofício. Os servidores da universidade que assumem cargos de gestão ou outros cargos que exigem diversos conhecimentos específicos sobre o setor em que atuam, são na maioria professores e na minoria, técnicos que adquiriram experiência e competências técnicas no fazer diário. Dubar (2006) ao tratar de uma concepção de identidade pessoal apresenta a aprendizagem experiencial. O autor acredita que neste processo a experiência é a principal ferramenta que nos permite pensar a maturação biológica, o desenvolvimento psicológico e, a transformação social. Após, ou paralelamente, à imersão num processo de aprendizagem prática com os outros, a experiência torna-se explicitada, verbalizada. Essa experiência, por fim, torna-se um saber formalizado e construído enraizado na experiência. Ele permite a construção pessoal de saberes reconhecidos a partir de uma experiência partilhada. Dubar (2006, p. 156) conclui que "gerações de 'gentes do ofício' aprenderam a trabalhar, no seio dum modo de socialização 'não-escolar' permitindo a construção duma identidade coletiva reconhecida."

Entretanto, dentre as mudanças do mundo do trabalho Dubar (2005) observou uma profissionalização generalizada e ao mesmo tempo de uma desprofissionalização de profissionais de ofício. Ou seja, a tendência é ocupação cada vez mais significativa de

profissionais nos postos de trabalho e a 'destituição' de trabalhadores não profissionalizados ou sem as qualificações pré-requeridas. Apesar disso, nas universidades é comum a resistência à qualificação de muitos servidores, especialmente docentes.

> Porque até agora a gente não conseguiu achar mecanismo de obrigar esse docente ir para a sala de aula aprender a ser gestor. Apesar de que o curso de desenvolvimento gerencial é oferecido porque a lei exige que eu tenha um curso de preparação para gestores, mas não foi criado artifícios e eu como diretor (...) não consegui ainda convencer de que isso é necessário (GEST-ORG7).

Há alguns problemas que barram a participação de professores-diretores em cursos de capacitação ofertados pelo DDRH, por exemplo. O primeiro deles é o fato histórico deste Departamento estar voltado prioritariamente para atendimento de demandas dos servidores técnico-administrativos. Todas as demandas importantes da gestão de docentes sempre foram majoritariamente tratadas pela PRODIRH. A segunda premissa é que historicamente os docentes foram sempre os gestores de Unidades Acadêmicas e da maioria dos Órgãos Administrativos. Esses servidores eram considerados - inclusive por eles próprios – como os que possuíam o melhor nível intelectual e capacitação para gerir as demandas da universidade. Portanto, ainda paira o preconceito de que servidores técnico-administrativos não têm competências suficientes para assumirem posições na alta administração da universidade, mesmo que haja alguns deles ocupando cargos de direção. Sob esse aspecto da capacitação e qualificação, uma das servidoras questiona: "Porque o quê que vai mudar um mestrado, um doutorado na sua vida profissional aqui dentro da UFG? (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG)", considerando que não há reconhecimento das qualificações dos TAEs para ascender a cargos de gestão.

Mesmo com qualificações e competências adequadas muitos técnicos – inclusive em cargos de nível superior - questionam o fato de encontrarem barreiras para ocuparem cargos de gestão onde pudessem exercer suas profissões reconhecidamente na UFG.

> Então, pelo grau de conhecimento, pela experiência profissional, pela formação que a gente tem, pela rede de relacionamento que a gente tem, pela empregabilidade que a gente tem hoje eu poderia estar num cargo muito maior. Num cargo de gestão, de direção, enfim. E eu vejo que se não tiver um contato, um meio político, dificilmente dentro da UFG você conseguiria galgar um cargo de gestão. Como cargo de direção, sei lá, assumir um DDRH, assumir um DP, enfim. Então é muito limitado isso aí. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Como a maioria dos servidores técnicos ingressavam na UFG com ensino médio ou fundamental, essa formação não era considerada suficiente para assumirem a gestão de algum Departamento. Somente a partir de 1990 o DDRH foi criado com o objetivo de

implementar políticas de desenvolvimento de pessoas, e os servidores TAEs foram o principal alvo.

Outra dificuldade alegada pelos docentes em se qualificarem é a falta de tempo disponível para cursar as capacitações oferecidas pelo DDRH, tendo em vista as responsabilidades acadêmicas e administrativas inerentes ao cargo de diretor de Unidade Acadêmica.

Segundo um dos gestores de pessoal a qualificação dos servidores é necessária independente da categoria – docente ou técnico - quando ocupam uma função de gestor ou de liderança. A Administração Pública não pode, como no passado, aceitar erros e nem se tornar lenta devido a desconhecimento dos ritos burocráticos por parte do agente. Hoje ela busca rapidez e resolutividade por tentar constantemente se adequar às inovações gerenciais e atender às demandas da população.

Com esse mesmo pensamento, Rezende (1983, p. 31) ao considerar a universidade um lócus de educação e cultura que também precisa de administração competente afirma que

> o administrador universitário precisa ser adequadamente preparado para a função que vai desempenhar, e esta preparação deve comportar uma boa parte relativa aos problemas educacionais, na hipótese de que ainda tenha sentido falarmos da Universidade em termos de educação e cultura.

Vive-se numa época em que a educação formal é cada vez mais exigida para o trabalho (FREIDSON, 1998). E a esse respeito Rezende (1983, p. 34) já reforçava que

> administradores universitários são muitas vezes conduzidos a seus postos sem uma preparação prévia e sem chance, posteriormente, de se preparar para seu melhor desempenho em termos propriamente educacionais, em função das atividades-fim da universidade.

Quanto aos servidores técnico-administrativos foi observado que, além da exigência para o trabalho, a formação se tornou um fator buscado constantemente por eles. Segundo alguns, a crença de que a qualificação, dentro ou fora da UFG, reforça as competências pessoais e profissionais: “Pra minha carreira na questão financeira esses cursos que eu fiz não acrescentam, mas é mais para realização profissional, pra melhorar o desempenho (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG).” O trabalho mobiliza a personalidade individual e a identidade social do sujeito.

Estudiosos da Escola de Chicago vincularam o universo do trabalho aos mecanismos de socialização e definiram a qualificação como “uma articulação entre trajetória provável e sistema ocupacional.” A partir dessa perspectiva a profissionalização

se constitui um recurso de socialização profissional que se situa no centro das realidades do mundo do trabalho (DUBAR, 2005).

Uma servidora ao relacionar pontos negativos de se trabalhar na UFG destacou a representação simbólica do técnico-administrativo na sociedade em geral. Consideramos que essa representação esteja submersa pelo imaginário social sobre a universidade diretamente vinculada ao papel desenvolvido exclusivamente por professores.

> Os pontos negativos eu acho, que as pessoas têm uma visão do nosso trabalho muito ruim, principalmente do técnico, né? Não tem a compreensão do quê que é, da nossa importância (...). Porque quando você fala que trabalha na área administrativa as pessoas não tem uma visão do quê que é. E eu acho que aqui dentro, pela classe docente e até discente, a gente não tem uma valorização adequada de olhar pra gente e nos ver como um profissional, da sua área que deve ser respeitado. Se você tem um doutorado, você pode ser mestre em alguma coisa e eu não vejo que as pessoas tem um respeito pelos estudos que eu fiz, como alguém que realmente poderia dar uma opinião naquele assunto. Eu poderia ser consultada em algum momento né. (...). Mas eu não vejo que as pessoas veem que por eu ser técnica-administrativa eu também sou uma profissional, também tenho uma formação. [esse é realmente o interno] Mas do externo é bem melhor visto... Bem melhor visto, apesar de eles não entenderem o quê que a gente faz. Mas quando fala que é da universidade: As pessoas falam: "Aaaah! Legal! Você da aula? Não! Sou técnica! Aaa, tá!" Aí você vê que as pessoas ficam um pouquinho pensando: "Que será que é isso?!" [rs]. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Mesmo distinguindo-se o cargo dentro da categoria de TAE, muitas pessoas ainda não compreendem a relevância nem do cargo e tão pouco da categoria dentro da universidade.

A valorização das profissões está diretamente relacionada à racionalização da organização do trabalho. Desse modo, é possível que o gestor tenha razão ao dizer que a UFG ainda não tem práticas burocráticas quanto à organização do trabalho e que ainda se vive em muitos processos, uma administração patrimonialista e em consequência disso, não valoriza o aumento de profissionais para dividir eficientemente o trabalho administrativo.

> Então a gente percebeu que a administração da universidade sempre foi patrimonialista. Então a gente tá tentando passar ela para uma administração burocrática, mas ela ainda não chegou numa administração pública gerencial. A gente ainda está tentando sair do patrimonialismo para uma administração burocrática. Aí junta uma confusão porque como o pessoal não tem formação adequada ainda é muito toma lá, dá cá, de favores. É bem patrimonialista mesmo. A gente tá tentando profissionalizar e impessoalizar. Como? Através da burocracia. A partir dessa burocracia é que você vai começar a ter um gerencialismo. Mas não é uma coisa fácil de se fazer. Não se faz em dois anos. Isso aí é um processo (GEST-ORG7).

Embora educação formal seja requisito para ocupação de muitos cargos, ainda, tanto no caso de uma organização burocrática formal em instituição estatal quanto privada,

há uma "organização informal" construída e mantida por aqueles efetivamente empenhados no trabalho de administração e produção. Por isso, Freidson (1998) considera que na realidade, os indivíduos estão sempre envolvidos em tentativas coletivas de controlar seu próprio trabalho, e que essas tentativas coletivas podem ser chamadas organização social. Considera ainda que a hierarquia e a diferenciação de tarefas gerenciais são necessidades funcionais.

O termo profissão deriva da expressão profissão de fé. Envolve conhecimentos, que se traduzem em regras e segredos e em ética. O termo profissão adquire vários sentidos na sociologia. Ela pode tanto se dar pelo reconhecimento de uma competência ou por uma formação prolongada legitimada pelo diploma que permite o pertencimento a um grupo reconhecido e organizado (DUBAR,2005).

Os servidores disponibilizam suas competências em troca de garantia de emprego, reconhecimento e salário justo. Neste sentido, vale o destaque do autor ao afirmar que é possível se compreender o interesse dos empregadores – inclui-se o Estado –,

> em reconhecer o poder e competência legítimos de profissionais que poderão coloca-los a serviço dos objetivos de sua empresa em troca de salários e de perspectivas interessantes de carreira. É nessa **transação** entre o reconhecimento, pelo empregador, de uma **competência** apoiada em um título e a **mobilização** (commitment), pelo profissional assalariado, dessa competência a serviço da empresa que repousa o "novo (?) modo de gestão da mão de obra" que preserva os profissionais da proletarização e mantém uma cisão entre eles e os assalariados que não empreenderam ou que não obtiveram sua "profissionalização" (DUBAR, 2005, p. 204).

Processos de trabalho são diferentes de processo de produção. É o primeiro que assegura o segundo. É prudente observar que não se pode separar uma atividade de todo o conjunto de atividades em que ela se insere e dos critérios de distribuição dessas atividades. A partir disso, as diferenças ocupacionais dos TAEs devem ser levadas em consideração. Todos são TAEs, mas cada grupo possui características ocupacionais distintas. Por exemplo, o Assistente em Administração que está lotado nos mais diversos locais da universidade exerce atividades diferentes nas mais diferentes áreas. Da mesma forma o Administrador que pode lidar com questões de uma Unidade Acadêmica ou, mais especificamente de um processo de compras, de treinamento de pessoal ou de pagamentos em algum Departamento, por exemplo. Para que não haja uma análise precária sobre as ocupações, Freidson (1998) ressalta a importância de considerarmos as ocupações, além das teorias de classes ou da estratificação. Todos compõem o conjunto de um todo dotado de interações.

Diante do movimento de profissionalização e de racionalização da educação Rezende (1983) ressalta que não se pode separar a administração universitária da administração da educação. Considera de suma importância priorizar a administração acadêmica em detrimento da administração empresarial, sendo esta última de caráter reducionista. E neste sentido, o autor aponta a necessidade de se alcançar "o nível de interdisciplinaridade e de complementaridade epistemológica característico da universidade como um todo (REZENDE, 1983, p. 27)." Dentre os processos administrativos da universidade e sua decorrente organização do trabalho, é válido destacarmos o inconveniente de se considerar a educação como um investimento e o estudante como seu produto. É uma banalização da atividade universitária reduzindo-a em função de sua produtividade (REZENDE, 1983).

As diferenças geracionais e as tecnologias que resultam em diferentes formas de trabalho e de se trabalhar são metamorfoseadas ao longo do tempo. Neste sentido, admitindo a profissionalização enquanto fator de socialização e constituidor de identidades Dubar (2005) entende que elas não são herdadas, mas construídas com o tempo, nas experiências adquiridas e com a interação com outros indivíduos.

> A identidade social não é "transmitida" por uma geração à seguinte, cada geração a constrói, com base nas categorias e nas posições herdadas da geração precedente, mas também através das estratégias identitárias desenvolvidas nas instituições pelas quais os indivíduos passam e que eles contribuem para transformar realmente (DUBAR, 2005 p. 156)."

Os termos "profissão", "profissionalização" e "profissional" são ambíguas entre si. Porém, todas são palavras que representam uma ocupação bem organizada em que seus membros podem vislumbrar uma carreira para a maior parte de seus anos de atividade produtiva e essa carreira pode conservar uma identidade ocupacional que permite o exercício das mesmas competências em qualquer instituição em que o indivíduo trabalhe (FREIDSON, 1998). O exercício das competências ao longo dos anos constitui uma carreira baseando-se na *expertise*[106]. Essa expertise pode ser reconhecida também como tecnoburocracia.

> A carreira não é concebida senão como uma progressão em cargos cada vez mais importantes, suscetíveis de produzir resultados crescentes. O sucesso profissional é medido por esses resultados: é uma "carreira nos cargos", fundada na acumulação "interna" de competências operacionais (DUBAR, 2005, p. 207).

Atualmente a UFG vive o que podemos intitular de uma profissionalização em potencial. A partir do ano de 2008 muitos novos servidores ingressaram na carreira de

[106] Conjunto de conhecimentos técnicos e de experiências a eles relacionadas no desempenho de atividades laborais.

Técnico-Administrativo em Educação na UFG. Entre esses novos servidores a grande maioria já ingressou com a educação formal elevada e a quantidade dos servidores que ocuparam cargos de nível E também aumentou consideravelmente. Então, muitos novos profissionais e trabalhadores bem mais qualificados que no passado estão ocupando cargos no serviço público da UFG. Contudo, esses membros TAEs veem sua carreira comprometida na instituição por acreditarem não ser reconhecidos enquanto profissionais autônomos ou mesmo servidores qualificados, dotados de competências técnicas e gerenciais. Essa percepção vem contribuindo para o aumento de exonerações a pedido dos próprios servidores. Outra falta de reconhecimento, segundo os servidores e servidoras, é manifesto pela baixa remuneração dos cargos. Como veremos mais adiante, apesar de considerarem o PCCTAE um bom plano de carreira ele não atende às expectativas financeiras desses trabalhadores e isso leva muitos à buscarem um outro emprego ou cargo público, típico da geração Y.

Um dos gestores afirmou haver a rotatividade de técnicos, que aumenta em setores de atuação específica, como engenharias, tecnologias e informação.

> (Entrevistadora) Algumas pessoas comentam que tem rotatividade aqui (...) principalmente por ser aquela área de tecnologia...(Entrevistado) Tem! O pessoal assumiu, tomou posse lá no Campus de Aparecida como técnico de laboratório de TI num dia e no outro já pediu demissão [rs]. Aqui nós tivemos um rapaz aí que entrou e acho que ficou uns dois, três dias e saiu também. Então é complicado. A gente tem perdido gente por causa disso. E será que é por causa do salário? Também!(Entrevistadora) Ou por causa do trabalho? (Entrevistado) Eu acho que é o salário também. Agora como a gente entrou nesse dois mil e quinze e entrou uma crise muito forte eu não sei se... [rs] Mas a gente tem uma concorrência muito grande com outras áreas, a iniciativa privada. Porque muita gente entra aqui, faz o concurso mas também continua fazendo concurso em outro lugar. Nós perdemos pessoas aqui que por exemplo, foi para o Tribunal Eleitoral, sei lá! Então a pessoa passa aqui mas não se acomoda, entendeu? Continua estudando pra outro concurso. Nós tivemos aqui uma pessoa que veio de uma empresa, eu acho que da LG, e largou o emprego dele lá porque tinha passado aqui. Ficou aqui uma semana, aí eles fizeram uma oferta maior pra ele lá e ele largou, pediu demissão e voltou pra empresa. O salário é uma coisa... Pra você ter uma ideia nós tínhamos recursos aí da Pró-reitoria de Desenvolvimento Institucional pra contratar um DBA, Assessor de Banco de Dados. O salário, não sei se era uns dez mil, uma coisa assim, mas não conseguiu ninguém. Não conseguiu nenhum candidato. Então nós tivemos que tentar treinar alguém interno aqui pra assumir. Então... porque as pessoas nessa área são muito especializadas, são pessoas que você não forma de um dia para o outro. A pessoa tem que ter muita experiência. Não dá pra você contratar um recém-formado pra assumir uma coisa como essa. E a responsabilidade é muito grande. Por exemplo, a gente tem dificuldade de colocar alguém aqui em cargo de coordenação, de chefia, entendeu? Porque as pessoas não querem assumir responsabilidade sem ter, sei lá, uma gratificação condizente com a função. A gente tem muita dificuldade com isso. (GEST-ORG3)

A fala desse gestor comprova a tese de que os servidores públicos, pelo menos na UFG, tendem a continuar estudando para concursos e buscando melhores condições de

trabalho e remuneração que pague o valor que eles consideram justo pelas suas competências no desempenho de seu trabalho. Dessa forma, o setor público, apesar de acolher muitos trabalhadores e trabalhadoras ainda concorre com o setor privado na disputa pelos mais qualificados. No caso da UFG, em muitas situações, ela acaba perdendo, tanto servidores quanto oportunidades de profissionalizar serviços em educação superior.

Ao tratar a educação como um serviço para a sociedade Rezende (1983, p. 22) questiona: "o que é a administração universitária, o que é a administração da educação, como pensar na formação de administradores que atendam às nossas necessidades?"

Ao administrar estabelecemos sempre uma hierarquia de valores subjacentes às decisões administrativas. O domínio de um conhecimento em determinada área pode representar domínio sobre outros conhecimentos e sobre outras pessoas. Esse conhecimento hierarquiza profissões e ocupações. Tudo é hierarquizado: meios, fins setores, pessoas... Entretanto, Rezende (1983) salienta que é importante considerar as pessoas e que são elas que dão vida à estrutura desempenhando funções diferentes, mas ao mesmo tempo complementares. "Estruturas e funções não existem sem pessoas (REZENDE, 1983, p. 39)".

O conhecimento também serve para estabelecer a divisão do trabalho. Por isso, Freidson (1998) compreende as profissões como uma forma de organização do trabalho. Apesar disso, foi identificado nas pesquisas que o conhecimento dos TAEs parece não exercer poder além da circunscrição das próprias atividades.

O trabalho como relação de serviço transforma os funcionários em profissionais, isto é, em fornecedores de serviços a usuários com os quais estão ligados por uma relação de confiança cujas necessidades, na melhor das hipóteses, eles procuram satisfazer (DUBAR, 2006).

Apesar da reclamação de alguns servidores da falta de 'concessão' de espaço para desenvolverem seus conhecimentos profissionais e do 'risco' de perda desses trabalhadores para outras instituições, a UFG passa um princípio de profissionalização. Considerando ações inovadoras desses servidores que otimizam processos da universidade as qualificações são recursos de desenvolvimento institucional além de socialização profissional.

Novas formas de trabalho e novas metodologias para organizá-lo e desenvolvê-lo passaram a ser aplicadas a partir da expansão da UFG que contou essencialmente com a

participação dos novos servidores e das novas formas de pensar e agir que permearam a universidade a partir desse período.

A profissionalização é um processo de formação e é um motivo para a reorganização do trabalho. Freidson (1998, p. 71) afirmou que o único recurso genérico das profissões é sua capacidade de realizar determinados tipos de trabalho, distinguindo-se "de outras ocupações pelas tarefas específicas que reivindicam e pelo seu caráter especial de conhecimento e competência exigidos para realiza-las". A profissionalização também pode ser compreendida como um processo pelo qual uma ocupação organizada obtém o direito exclusivo de realizar um determinado tipo de trabalho, controlar o treinamento para ele e o acesso a ele e controlar o direito de determinar e avaliar a maneira como o trabalho é realizado (FREIDSON, 1998 apud VOLLMER e MILLS, 1996).

Um servidor, por ser um sujeito reflexivo, tem ideias sobre como melhorar os processos de trabalho em que atua, mas se não há espaços para expressar suas concepções e não há uma política de valorização da inovação na estrutura hierárquica, a modernização ficará somente no campo ideológico.

"A inovação representa a disponibilização das invenções no meio social (DAVEL e VERGARA, 2013)", porém "...as exigências de maiores mudanças vão frequentemente de par com as maiores resistências à mudanças (SANTOS, 2011, p. 45)." Para Buarque (1994, p. 65) Os conservadores são pessoas que defendem o *status quo* por estarem satisfeitos com a ordem estabelecida. "Na universidade, porém, a comunidade manifesta insatisfação com a ordem, mas reage contra qualquer proposta de mudança. O conservadorismo na universidade não tem a coerência do resto da sociedade". Frente à missão social da universidade Buarque (1994, p. 66) também afirma que "a posição conservadora é uma prisão ameaçadora em uma instituição cujo compromisso com o saber é sinônimo de sintonia com o futuro".

Ao falar de sua área de atuação um dos gestores expressa sua preocupação em profissionalizar os serviços oferecidos pelo seu Departamento ao mesmo tempo em que considera não haver profissionalização adequada de alguns gestores que estão à frente da universidade.

> Eu acredito que tem a questão cultural e também patrimonialista. Falta de profissionalização mesmo dos gestores que estão à frente da administração central, entende? (...). Hoje eu posso falar que existe realmente algumas pessoas muito profissionais dentro de cada área onde atuam (...). Não sei se as pessoas estão tendo essa visão lá fora, mas a gente tem lutado pra poder quebrar alguns estigmas aqui dentro e não está sendo fácil porque você enfrenta muita

> resistência da categoria docente no que diz respeito a mudanças na área do técnico-administrativo. E isso é o embate que eu vivo todo dia (GEST-ORG7).

As mudanças inerentes a questões envolvendo servidores técnico-administrativos na UFG ocorreram de forma lenta e gradual ao longo dos anos, diferentemente do impacto do REUNI na instituição que gerou mudanças rápidas em muitos aspectos.

E dentro dessa perspectiva de mudanças o mesmo gestor foi questionado se os trabalhos e os trabalhadores da UFG apresentaram mudanças que atendam à necessidade de modernização dos serviços, ou seja, à nova gestão pública:

> (Entrevistadora) E você acha que tem tido um despertar para isso na universidade? Pra esse olhar gerencial, pra uma administração mais moderna ou você acha que está muito deficiente? (Entrevistado) Eu acho que ainda está muito deficiente. Eu tenho alertado muito a minha Pró Reitoria que eu sou vinculado a ela sobre a necessidade dessa **profissionalização em busca de uma administração eficiente, eficaz e efetiva. (...).** A gente tem que gerar um resultado. Não é porque é uma instituição pública que não tem que gerar resultados. Tem que gerar um resultado no sentido do lucro? Não! No sentido de trazer um benefício dentro daquilo que você está trabalhando (GEST-ORG7).

As mudanças na gestão da UFG são significativas, embora não tenham ocorrido na proporção necessária para se adequar às inúmeras novidades que pairam sobre a instituição. A mudança do sentido de Administração Pública na UFG ocorreu devido à chegada de novos servidores, docentes e técnicos, que ocupam, ou não, cargos de gestão na universidade. Um novo sentido de trabalho na Administração Pública da UFG está sendo construído com as novas práticas administrativas sustentadas por uma nova visão de organização do trabalho, o qual se encontra cada vez mais qualificado e eficiente.

Entretanto, Rezende (1983, p. 48) desperta uma preocupação importante quando põe em questão a ideia de eficácia em se tratando de seres humanos em educação. E questiona: “O que significa ser homem mais eficazmente?” E afirma também que “o tecnicismo privilegia o fazer em detrimento do ser e do modo de ser.” Esse autor reforça que as atividades meio devem estar a serviço das atividades fim. Entretanto, discute que essa situação se inverte muito frequentemente. A partir daí os educadores são postos a serviço dos administradores e a educação a serviço da burocracia. Rezende (1983) afirma que a burocracia racionalizada e mecanizada exerce um poder que controla e manipula os meios em detrimento dos fins. E aponta para o perigo de que os meios podem virar fins e os fins podem ser esquecidos.

Gaulejac (2007, p. 153) ao tratar do sentido do trabalho afirma que cada indivíduo “tem necessidade de dar valor àquilo que produz, de colocar coerência diante do caos, regulação diante da desordem, racionalidade diante das contradições, criatividade diante da

uniformidade. Isso lhe permite realizar-se ao realizar a tarefa". O autor critica inclusive, os critérios de avaliação de um trabalho afirmando que o sentido é 'colocado em suspenso' quando os esforços realizados levam a uma atividade avaliada a partir de critérios que não têm sentido. Gaulejac (2007, p. 154) reforça: "O sentido do ato é considerado em função daquilo que ele fornece. Porém, cada agente conserva seu 'sentido para si mesmo'."

No desenvolvimento de tarefas laborais Freidson (1998, p. 100) afirmou que há a autoridade implícita que provém da autoridade da *expertise* imputada. Na prática, "um trabalhador pode obter o controle de seu próprio trabalho porque conseguiu persuadir outros de que ele e somente ele tem competências para fazê-lo." Dessa forma, um trabalhador também pode obter o controle sobre o trabalho de outros quando estes acreditam na interdependência funcional entre o trabalho que desenvolvem e o dele. Outra forma, segundo o autor, é quando acreditam que existe maior relevância, superioridade de conhecimentos e de competências no trabalho de determinada pessoa com relação ao seu trabalho e dos demais trabalhadores. A profissionalização baseada na *expertise* coordena, com autoridade, uma divisão do trabalho.

Contudo, ao considerar o conhecimento como princípio ocupacional Freidson (1998, p. 104) afirmou: "o conhecimento em si não dá um poder especial: somente o conhecimento exclusivo dá poder a seus detentores." Para ele, é a partir daí que a profissão adquire poder sobre a organização do trabalho e como fator de transformação social. Por isso, a partir das reconfigurações trazidas pelo REUNI, quem coordena a divisão do trabalho na UFG em muitos casos, não é a administração e sim a profissão. Nessa mesma linha de raciocínio, Rezende (1983, p. 85) disse que é o poder e não o saber "que estabelece uma hierarquia discriminatória entre as pessoas, acrescentando ao saber uma dimensão burocrática." E conclui: "O saber oficial é o discurso legitimado que discrimina os outros."

Dessa forma, "encontra-se muitas vezes uma estrutura hierárquica da autoridade, mas é profissional e não administrativa, baseada mais na autoridade da *expertise* imputada do que na autoridade do cargo administrativo (FREIDSON, 1988, p. 101)" e que tem grandes chances de se mesclar a uma autoridade efetivamente profissional, baseada majoritariamente na educação formal.

Para Rezende, (1983, p. 75) "a função social do saber é de servir e não de dominar". O trabalho pode ser visto unicamente como gerador de capital, mas na universidade, por uma perspectiva utópica, pode ser definido como gerador de cultura.

Considerando que “os cargos são meras delegações de funções e não de poder (p. 84)” o autor chama a atenção para dois fatores importantes na administração da universidade: “Uma coisa é o trabalho, outra sua organização social. Uma coisa é a transmissão do saber, outra, sua organização burocrática (p. 85).”

A reconfiguração do trabalho que vem ocorrendo na UFG está baseando-se na reorganização das tarefas administrativas, especialmente dos TAEs. De acordo com a perspectiva profissional, a tarefa é uma pequena atividade do trabalho e tem um caráter específico que somente os membros da ocupação possuem a competência ou qualificação para realiza-la da maneira mais adequada e confiável (FREIDSON,1998). Neste sentido, na execução diária de pequenas tarefas, dois gestores de Órgãos Administrativos foram questionados se percebem dificuldades dos TAEs em manusear equipamentos de informática, sistemas de informação ou de identificar possíveis problemas. Apesar de um deles de responder que há problemas de muitos usuários em lidar com senhas de sistemas, por exemplo, o outro alega não haver problemas quanto ao uso de equipamentos:

> (Entrevistado) Não, não! Isso daí é muito raro de acontecer. Normalmente os equipamentos que vem pra cá pra concerto, teve uma queda de energia, as vezes queimou uma fonte ou as vezes queima a placa de vídeo por causa da queda de energia, por causa do próprio desgaste mesmo do equipamento. Mas o mau uso... é muito raro chegar um equipamento aqui por causa de mau uso. Então, acho que, de maneira geral, a universidade tem feito um trabalho, principalmente com funcionários, dando cursos de informática, de como utilizar o equipamento, os próprios softwares que são utilizados dentro da universidade. A universidade tem feito isso daí. Então eu acho que tem somado alguma coisa pra poder facilitar nossa vida aqui na manutenção. (Entrevistadora) A maioria então é obsolescência mesmo né? (Entrevistado) É! Porque se você pegar os equipamentos de informática, tem uma dificuldade muito grande de reposição de peças. Porque se pega um equipamento aí hoje, depois de um ano você tem dificuldade de achar uma memória ou a placa de um equipamento com mais de um ano. Aí já começa a ter esse tipo de problema (GEST-ORG2).

Como já dito em outro momento, apesar do grande investimento feito pelo programa REUNI na UFG, ainda há falta de recursos físicos e financeiros suficientes e a dificuldade na aquisição de equipamentos. Em muitos casos, essa situação dificulta o exercício profissional e a execução de tarefas simples pelos servidores. Em contraponto a essa realidade as contingências técnicas das tarefas não só definem problemas para sua realização, como também legitimam a ação de pessoas treinadas e capacitadas para desempenhá-las nesses momentos (FREIDSON, 1988).

Outro questionamento feito à gestores relacionado ao processo de profissionalização dos serviços remete, mais uma vez, à quantidade de servidores TAEs na universidade. Foi perguntado à 4 (quatro) gestores de Órgãos Administrativos se o

Departamento possui técnicos em quantidade suficiente para suprir a demanda institucional trazida pelo REUNI. Das 4 (quatro) respostas 3 (três) disseram que sim, que há necessidade de mais servidores. Destes, a fala de 2 (dois) gestores não deixa dúvidas:

> (Entrevistado) Não. De jeito nenhum! Segundo o próprio... os números do próprio Ministério do Planejamento Orçamento e Gestão MPOG, nós deveríamos ter na universidade cerca de um por cento dos servidores com relação à demanda atendida. A quantidade é um pouco alta da instituição né? A UFG tem, sei lá, trinta mil usuários e nós teríamos que ter pelo menos uns trezentos servidores. (...) hoje nós temos quarenta e seis efetivos. E obviamente tem alguns outros aí em outras unidades, na área de TI ... pra você ver, é um quinto do que a gente precisaria. (...). (Entrevistadora) Mas esses servidores, esses quarenta e poucos servidores eles vieram depois do REUNI pra cá porque antes eram menos. (Entrevistado) Tinha menos! É porque é o seguinte: o REUNI não previu contratação de servidores pra nenhum lugar da universidade. Na verdade, teve uma pequena quantidade, não sei exatamente quantos. Mas uma quantidade muito pequena. Na verdade, quem sofreu expansão foram as Unidades Acadêmicas porque a chegada de professores e servidores era vinculada à expansão das Unidades Acadêmicas. Posteriormente, parece que a Reitoria conseguiu uma certa quantidade de servidores, mas foi muito pequena pra universidade. (...). (entrevistadora) E os que chegaram basicamente supriram a demanda dos que estavam aposentando... (Entrevistado) Pois é! Já havia um déficit grande, né? Então como a universidade cresceu muito não foi reposto o déficit e não houve aumento do que precisava. (GEST-ORG3).

> (Entrevistada) Não! Não possui. A gente tá, cada vez mais, sobrecarregando, principalmente na área de compras. (...). Não tem técnicos suficientes, não. (Entrevistadora) Não tem como ter? (Entrevistada) Já há um pedido. Nós entramos aqui e nós mostramos que a gente precisava de sete pessoas, sete servidores. Vamos ceder os três de aposentados, então os quatro que eu pedi, não consegui. Porque é a demanda que o MEC aprova né? O MEC aprova novas vagas, então estamos tentando. Mas é o que eu ouço. Eu peço e todas as Unidades é o que pedem, novos e novos servidores. Mas uma opinião pessoal é que eu acho que tudo (...): se há uma divisão de atividades, talvez não precisaria tanto de novos servidores. (Entrevistadora) Então você acha que esse repensar nos processos, esse planejamento melhoraria? (Entrevistada) Melhoraria sim as atividades! Pra não ser tanto falta de servidores e sim, melhorar as atividades mesmo. Se fizesse um mapeamento das atividades com certeza melhoraria o departamento. (GEST-ORG1).

A resposta de um terceiro gestor demostra o quanto a situação do seu Órgão é ainda mais crítica devido ao número insuficiente de servidores e em paralelo, ao aumento elevado de empregados terceirizados:

> (Entrevistado) Não tem nada, diria assim! Hoje do quadro da universidade, da área técnica, sem contar a parte administrativa são três técnicos só. (Entrevistadora) E no total tem quantos trabalhando? (Entrevistado) Trinta e seis. (Entrevistadora) Então, basicamente, todos terceirizados. (Entrevistado) Todos terceirizados (GEST-ORG2).

Essa tendência, cada vez maior, de contratações de terceirizados na UFG denuncia outra face da instituição que é a tendência crescente de real profissionalização dos serviços. São dois movimentos antagônicos na universidade e que se intensificaram após o REUNI.

A rotatividade dos empregados terceirizados tende a ser maior uma vez que vínculo de trabalho deles é mais frágil.

Ao ser questionado sobre a rotatividade de trabalhadores no Órgão em que atua o mesmo gestor, que dirige um ambiente voltado para inovação e tecnologia, um afirmou:

> As vezes o cara trabalha aqui - o terceirizado que eu tô falando-, o terceirizado entra aqui, começa trabalhar aqui mas as vezes ele arruma emprego melhor, salário melhor do que é pago aqui. Ele sai. Isso é normal! Acho que em qualquer empresa acontece isso daí. Até mesmo dentro da universidade passa no concurso, começa a trabalhar aqui e depois passa noutro concurso, o salário é maior ele larga esse aqui e vai pro outro. (GEST-ORG2).

Quanto à quantidade de técnicos suficientes para cobrir a demanda do Órgão, somente um dos gestores afirmou que: "Tem momentos que sim, tem momentos que não (GEST-ORG4)" a necessidade de servidores atribuindo a instabilidade à sazonalidade da demanda. Porém, considerou que devido ao aumento de atividades após o REUNI será necessário mais servidores atender às demandas da universidade após a expansão.

Em suma, o aumento da qualificação dos servidores que ingressaram na UFG durante e após a execução do REUNI trouxe mais profissionais e maior profissionalismo para a execução de processos administrativos e acadêmicos, permitindo uma reconfiguração do trabalho na universidade. Novos serviços desenvolvidos na UFG, melhoria da organização do trabalho e da gestão universitária se constituem a gênese de uma nova história da Universidade Federal de Goiás no que tange ao oferecimento de serviços de ensino superior público.

Contudo, são perceptíveis os apontamentos que destacam a necessidade se haver uma verdadeira profissionalização da administração universitária, que administre, de fato, a educação na sua função de disseminadora da cultura. A universidade necessita de gestores que desenvolvam uma administração mais humana, que contribuam "positivamente para a promoção das pessoas e da sociedade em termos propriamente educacionais (REZENDE, 1983, p. 34)."

## 3. A NOVA GESTÃO DE PESSOAS E DE SERVIÇOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS NA UFG

Neste ponto faremos um breve confronto teórico entre os argumentos de autores sobre cultura organizacional e a realidade da UFG considerando os reflexos das mudanças que surgem no seio instituição. Ainda, buscamos conhecer os paradigmas que direcionam as ações de gestão de pessoal orientadas para a organização do trabalho técnico-administrativo e para a gestão de pessoal em si.

Os paradigmas compõem a cultura de uma organização e são formados por um conjunto de valores dominantes. É sabido que cada organização tem uma cultura que pode ter influência significativa sobre o comportamento de seus membros. Cada cultura organizacional forma um sistema de convicções compartilhadas entre os indivíduos que dela participam. Essas convicções são evidenciadas no quotidiano pelas ações e comportamentos individuais e grupais (ROBBINS, 2005). Portanto, segundo esse autor, a "cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelos membros que diferencia uma organização das demais (ROBBINS, 2005, p. 375)". Segundo o mesmo autor, a cultura é a forma como os empregados percebem as características da organização, mas não se refere ao fato de gostarem ou não delas.

As organizações se autoperpetuam devido aos grupos humanos que a compõem e que levam à diante suas interações e concepções (BERNARDES e MARCONDES, 2009). Esses autores demonstram que a cultura organizacional torna-se evidente principalmente através de pessoas que estão há muito tempo na instituição e que, por isso, já interiorizaram suas culturas ideal e real. As crenças são transferidas pelas práticas quotidianas através das sucessivas gerações de empregados que compõem a história da organização.

Robbins (2005) apresenta sete características que compõem a cultura de uma organização e que podemos utilizar como parâmetro para melhor compreendê-la:

- inovação e assunção de riscos: se refere ao nível de estímulo dos empregados em inovar e assumirem riscos na organização;

- atenção aos detalhes: nível de análise, precisão e atenção dos empregados aos detalhes dos trabalhos que desenvolvem;

- orientação para os resultados: se refere à forma de trabalho orientada pelos gestores, ou seja, quanto os dirigentes focam as ações mais nos resultados do que nas técnicas para alcança-los.

- orientação para pessoas: se refere ao quanto as decisões gerenciais levam em consideração as pessoas.

- orientação para a equipe: se refere à organização das atividades de trabalho em torno de equipes ao invés de indivíduos.

- agressividade: se refere ao grau de competitividade e agressividade dos empregados em detrimento da docilidade e acomodação perante situações.

- estabilidade: é a relação entra a manutenção do *status quo* e o crescimento da organização.

De forma sintética, esses fatores compõem o que Bernardes e Marcondes (2009) consideram como indicadores da cultura e que podem ser agrupados em Extrapsíquico (tecnologia); Intrapsíquico (preceitos), Interpsíquico (sentimentos). Os indicadores extrapsíquicos envolvem as estruturas físicas, ferramentas, tecnologias e demais utensílios utilizados no desenvolvimento do trabalho. O indicador intrapsíquico envolve a socialização e fatores subjetivos como crenças, valores, normas e conhecimentos interiorizados na desde a infância no indivíduo. O interpsíquico se refere às interações entre as pessoas que resultam em diversas subjetividades. Todos esses fatores podem ser considerados para caracterizar grupos e para avaliar uma cultura organizacional baseando-se na característica de seus indicadores.

A fim de avaliarmos as mudanças da cultura organizacional no âmbito da gestão administrativa e de pessoal na UFG perguntamos a opinião dos TAEs e dos gestores. Aos TAEs perguntamos o que eles consideram que mudou no seu trabalho após a expansão da UFG. Considerando as coisas boas e coisas ruins que ocorreram nesse tempo pedimos que os trabalhadores fizessem uma avaliação, segundo a percepção de cada um, do quê melhorou e o quê piorou na instituição.

Como já citado anteriormente, o ingresso de mais servidores técnico-administrativos em educação e docentes com maior nível de formação e qualificação promoveram novas concepções sobre a organização e a execução do trabalho administrativo. Houve maior interatividade e participação de servidores nos processos de trabalho, que passaram a questioná-los de forma crítica e reflexiva. Houve melhoria nas condições de trabalho proporcionada pelas novas instalações físicas e novos equipamentos, embora não tenham sido proporcionais à todas as necessidades dos Órgãos e Unidades. A reorganização do trabalho ocorreu em diversos setores, administrativos e acadêmicos, que contou com a adequação e criação de regulamentos e regimentos internos e adoção de

novos sistemas de informação. O montante de recursos financeiros insuficientes para manter o ritmo de trabalho que a expansão impôs fomentou muitas dessas mudanças e também estimulou os servidores a adequarem seus trabalhos aos recursos disponíveis, criando novos processos e procedimentos para o desenvolvimento das atividades meio. De modo geral, o sentimento de democratização do ensino pela ampliação do acesso reforçou a noção de função social da universidade e passou a mobilizar antigos e novos servidores para novas concepções e ações sobre o trabalho técnico-administrativo na UFG, como um instrumento de manutenção dessa democracia.

Foi perguntado aos TAEs e gestores se perceberam intensificação do próprio trabalho após o REUNI, ou não. Para 13 (treze) dos 20 TAEs respondentes, o trabalho se tornou mais intenso devido ao aumento de demanda, ou seja, em 65%. E quanto aos que não disseram perceber aumento de demanda alegaram ser devido ao ingresso de novos servidores com quem puderam dividir o trabalho, que suas atividades não sofrem influência da expansão da universidade e outros afirmam que o trabalho é intensificado em períodos sazonais, independente de aumento de demanda.

A realidade de contratação de TAEs para a implementação do REUNI pode ser percebida na fala de uma servidora de Unidade Acadêmica ao responder à pergunta:

> Intensificou muito, principalmente num primeiro momento porque o trabalho veio antes dos novos técnicos. Então eu fiquei um ano trabalhando nesse acúmulo de trabalho até que chegassem pessoas pra poder dividir (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG).

E a fala de outra servidora de um Órgão Administrativo confirma que "Mais aluno que entra é mais trabalho que dá em todo o processo de gestão (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)". Uma das pessoas que afirmou que o trabalho não foi intensificado após o REUNI disse que, com a chegada de novos servidores, o trabalho pôde ser melhor organizado e dividido entre todos.

Para aos gestores foi perguntado se o Departamento sentiu aumento de demandas após o REUNI, qual a maior demanda e o maior desafio a partir desse período. As respostas que se referiram às maiores demandas relacionaram o aumento do volume de trabalho em contraposição ao reduzido número de servidores técnico-administrativos. Também foi citado o aumento da demanda com o prazo exíguo para resolvê-las. Foi perguntado também aos gestores se eles perceberam intensificação de seu trabalho durante esse período. Sobre a intensificação do trabalho 6 (seis) dos 11 (onze) gestores afirmaram que seu trabalho se tornou mais intenso a partir da adesão da UFG ao REUNI sofrendo

uma intensificação maior em alguns Órgãos durante a implementação do programa. Desses 6 (seis) todos relataram que o aumento de demanda de trabalho, somado ao reduzido número de subordinados, essencialmente de TAEs, prazos curtos e pressões em geral para o cumprimento das tarefas desencadearam muitas situações de *stress* no trabalho. Foi possível verificar nas entrevistas que os reflexos do aumento de demanda trazido pelo REUNI, que embora já esteja controlado, ainda desencadeia estresse nos gestores.

Os outros 5 (cinco) gestores não foram questionados diretamente sobre a intensificação do trabalho, porém relataram o aumento de demanda. Destes, 1 (um) gestor não soube dizer se o aumento de trabalho intensificou ou não, o trabalho dos técnicos considerando que a maioria dos TAEs são novos na Unidade e que ele assumiu a gestão após o término do programa.

Em geral, quanto aos gestores, o que se pode perceber é uma real intensificação do trabalho de gestão administrativa, essencialmente nos principais Órgãos que conduzem atividades-meio.

> (Entrevistadora) E você tem percebido do REUNI pra cá, de dois mil e sete pra cá uma intensificação do trabalho? Você acha que tem ficado mais, pra você enquanto gestor tem ficado mais estressante, mais volume de trabalho, decisões mais complexas? (Entrevistado) Tem. Eu te falei inicialmente que foi um aumento de demanda aqui que foi uma loucura. Muita coisa. Na faixa de mil e quinhentas ordens de serviço pra sete mil ordens de serviço é muito volume, muito grande. Então a gente esbarra numas coisas, né? A gente tá o tempo todo buscando uma maneira de solucionar isso daí. Quando você falou aumento do trabalho, nossa senhora! De mil pra sete mil é um aumento considerável, né? (GEST-ORG2)

Entretanto, uma gestora entrevistada disse que busca minimizar os efeitos negativos do trabalho nos servidores priorizando a qualidade de vida de técnicos e docentes. É possível inferir que essa é uma preocupação recente na faculdade em questão e, de certa forma, na UFG como um todo. Um olhar mais técnico sobre o desempenho do trabalhador frente às mudanças estruturais da universidade e ao aumento de demanda exige atenção dos gestores a fim de garantirem a produtividade e o cumprimento das metas propostas.

> Na realidade, desde que eu assumi aqui a direção, a gente tem tentado fazer com que realmente o trabalho seja produtivo. Porque a gente sabe que infelizmente o adoecer, eu acho que é uma constante em todas as Unidades da Universidade Federal. E transformar o ambiente, digamos, com menos *stress* para que as pessoas venham realmente de forma mais feliz. Dependendo, às vezes, da realidade, eu tenho uma preocupação muito grande com a qualidade de vida no trabalho dos técnicos e professores que aqui estão. (GEST-UNID2).

Especificamente quanto às mudança na área de gestão de pessoas, alguns gestores de pessoal foram questionados sobre as principais mudanças que ocorreram na UFG considerando-se as ações dos Órgãos em que atuam.

Um dos gestores respondeu que, dentre outras ações, houve a instituição do Programa Qualificar[107] que tem como objetivo incentivar a qualificação dos TAEs da UFG via participação em programas de pós-graduação *stricto sensu* da instituição. O 'Qualificar' destina cotas de vagas nos cursos de mestrado e doutorado da UFG para os TAEs conforme a disponibilidade de cada programa em edital específico. O Saudavelmente é um programa conduzido pela Pró-Reitoria de Assuntos da Comunidade (PROCOM) e citado pelo gestor como uma das mudanças na gestão de pessoas da UFG. Entretanto, embora possa atender servidores, ele é voltado basicamente para estudantes[108] da UFG. Outra mudança citada foi a reestruturação do Subsistema Integrado de Atenção à Saúde do Servidor (SIASS) da UFG. O SIASS coordena e desenvolve ações em saúde e segurança do trabalho de todo servidor público federal. Suas ações e programas centram-se na assistência, promoção e acompanhamento à saúde dos servidores, da UFG ou de outros Órgãos da administração federal direta, autárquica e fundacional.

Um outro gestor de pessoal afirmou que o Órgão em que atua tem trabalhado muito para minimizar os conflitos nas relações de trabalho.

> (Entrevistado) Esse está sendo nosso foco de atuação. E aí, entra tudo: qualquer tipo de assédio, problemas no ambiente de trabalho de uma maneira geral. A gente tenta trabalhar na prevenção, mas nem sempre isso é possível. Porquê? Porque só tinha um psicólogo na universidade que tem dois mil servidores. (Entrevistadora) As regionais têm psicólogo? Tem! Mas os psicólogos estão voltados muito para a assistência estudantil. Como sempre, os servidores técnicos ficaram de lado (GEST-ORG7).

Os conflitos podem ser dirimidos ou atenuados com intervenção de psicólogos, neste caso, servidores do quadro de TAEs. Embora a preocupação com a saúde mental e o atendimento psicológico seja para com os discentes, um dos Órgãos destinados a gerir pessoas tem despertado o debate para a necessidade de atenção aos servidores quanto a esse aspecto.

> Então, assim, hoje, em dezembro agora com esse último concurso eu tenho mais um psicólogo. Então o que eu tenho determinado: um psicólogo fica recebendo as pessoas aqui – geralmente quando elas vêm aqui a coisa já pipocou!... Já explodiu lá e elas procuram socorro aqui – e a outra psicóloga, ela tem trabalhado muito no sentido de ir nas unidades de trabalho, onde ela percebe que quando alguém chega a comunicar – porque a universidade é muito grande – e

[107] Instituído pela Resolução - CONSUNI Nº 21/2015 de 27 de novembro de 2015.
[108] Disponível em: http://saudavelmente.procom.ufg.br/n/79365-reestruturacao-do-programa-saudavelmente, acesso em: 08/09/2016

> fala: 'Ó estou tento problema!' ela já vai lá preventivamente conversar com as partes pra não eclodir coisa pior da pessoa ter que vir aqui chorando, desesperado. Quando ela chega aqui tá assim: não tá tendo mais acordo, diretor quer te ver pelas costas... Então, assim, quando chega aqui a coisa tá muito grave! (GEST-ORG7).

Uma das mudanças mais significativas na gestão de pessoas da UFG está o esforço em atender às Legislações a fim de melhorar a gestão do serviço público a partir da ampliação das capacitações dos servidores. Essas legislações são resultado dos princípios da reforma do Estado brasileiro da década de 1990, que anos mais tarde foram se disseminando e se materializando pelos Órgãos da Administração Pública Federal de todo o país. As universidades como instituições de caráter inovador obviamente não ficaram alheias a esse processo e atualmente estão subordinadas à legislações que norteiam a política de pessoal das IFES. No caso da UFG, o gestor apontou que associação entre objetivos organizacionais, competências institucionais e pessoais devem estar associadas e que esse tem sido um dos grandes esforços da área de gestão de pessoas da UFG nos últimos anos, especialmente após o REUNI.

O Decreto nº 5.707 de 23 de fevereiro de 2006 instituiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal que, de acordo com seu artigo 1º, foi criada com as seguintes finalidades:

> I - melhoria da eficiência, eficácia e qualidade dos serviços públicos prestados ao cidadão;
>
> II - desenvolvimento permanente do servidor público;
>
> III - adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual;
>
> IV - divulgação e gerenciamento das ações de capacitação; e
>
> V - racionalização e efetividade dos gastos com capacitação.

Além da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal, existem diversas ações objetivando ampliar a qualificação de técnicos administrativos e demais servidores públicos. Dentre elas, está a Lei Federal nº 11.091[109] de 2005 que estabelece no PCCTAE a Progressão por Capacitação Profissional e o Incentivo à Qualificação. O Decreto nº 5.824 de 29 de junho de 2006, estabelece os procedimentos para a concessão do Incentivo à Qualificação e para enquadramento do TAE no nível de capacitação. E o Decreto nº 5.825 de mesma data estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE definido em seu art. 7º os objetivos e as linhas de

[109] A Lei 11.091/2005 foi alterada pelas Leis nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 e nº 12.772, de 28 de dezembro de 2012. Ambas tratam sobre o desenvolvimento na carreira, referente à Progressão por Capacitação e Incentivo à Qualificação.

desenvolvimento do Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento. Também a Portaria nº 208, de 25 de julho de 2006 considerando o disposto no § 2º do art. 5º do Decreto nº 5.707 definiu a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal. No art. 1º define como seus instrumentos o Plano Anual de Capacitação; Relatório de Execução do Plano Anual de Capacitação e o Sistema de Gestão por Competência. Segundo a Portaria nº 208/2006, o Plano Anual de Capacitação é um "documento elaborado pelos órgãos e entidades para orientação interna, que compreenderá as definições dos temas, as metodologias de capacitação a serem implementadas, bem como as ações de capacitação voltadas à habilitação de seus servidores (BRASIL, 2006)." Logo mais, a Portaria nº 27 de 15 de janeiro de 2014 instituiu o Plano Anual de Capacitação dos servidores integrantes do PCCTAE. O objetivo principal da Portaria nº 27/2014 é "Promover, de forma complementar, condições para o desenvolvimento dos servidores integrantes do PCCTAE com vistas ao desenvolvimento profissional e da gestão nas Instituições Federais de Ensino (BRASIL, 2014)."

No âmbito da UFG a Resolução CONSUNI nº 02/2014, regulamenta as normas para o Programa de Capacitação, de que trata a Resolução ECU nº 07/96. A Resolução CONSUNI nº 21/2015 instituiu o Programa Qualificar, cuja intenção é possibilitar a criação de vagas adicionais nos Programas de Pós-Graduação stricto sensu, a fim de incorporar servidoras e servidores TAEs da UFG em seu corpo discente, "particularmente em áreas de interesse de desenvolvimento institucional e de acordo com o plano anual de capacitação definido pelas unidades e órgãos da UFG[110]." Essa é uma estratégia para que a instituição priorize a formação de sua força de trabalho nas suas principais áreas de interesse.

Um apontamento importante a ser feito é que o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento dos Servidores Técnico-Administrativos da Universidade Federal de Goiás (PCA) aprovado em 1996 (ECU nº07/96) tem como objetivo, dentre outros, no art. 2º, alíneas c, d e f: c) criar condições para a erradicação do analfabetismo entre os servidores da Universidade, d) promover ações que incentivem a educação básica e f) incentivar a formação de servidores em nível de 3º Grau. Nesta época, é evidente o baixo nível de educação formal de muitos servidores da categoria de técnico-administrativos da UFG. Essa realidade contribuiu, durante anos, para consolidar a ideia de que servidores de

[110] Conforme descrito no Edital 01/2016 disponível em: https://prpg.ufg.br/up/85/o/Edital_Qualificar_2016.pdf, acessado em: 09/09/2016

setores administrativos eram desqualificados e sem capacidades para somarem no desenvolvimento de qualquer atividade de cunho acadêmico.

Em nível estratégico, as novas ações em gestão de pessoas da UFG têm sido os esforços para o dimensionamento de pessoal, as discussões sobre a racionalização de cargos, mapeamento de competências e mapeamento de processos.

> Estrategicamente, o que a gente precisava era fazer o dimensionamento, que a gente vem tentando fazer. Essa é uma questão estratégica que tem que ser feita e a gente não conseguiu terminar ainda. Mas do ponto de vista estratégico, tem a questão do mapeamento de processos que está sendo feito e isso é uma coisa importante, embora evolui nem tanto quanto a gente gostaria que fosse, mas ele tem evoluído. São estratégicas que eu acho que a questão do dimensionamento, a questão do mapeamento de processos, a questão do mapeamento de competências, são questões estratégicas que tem que ser resolvidas em algum momento e a gente está caminhando nesse sentido (GEST-ORG6).

É possível perceber pela fala dos servidores entrevistados que o mapeamento de processos vem se tornando uma prática comum em diversos setores da UFG e tem se intensificado com as mudanças trazidas pelo REUNI. O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que permite um melhor entendimento do processo em seu fluxo na organização. Ele esclarece os trâmites administrativos porque define quem faz o quê, onde, quando, como, com quanto e por que. Segundo Oliveira (2014, p. 110) são os processos que

> interligam a instituição pública com a população à qual deve atender um caminho de 'mão dupla', em que as necessidades são estabelecidas pela população e transferidas para a instituição pública, a qual consolida procedimentos adequados para o seu atendimento com qualidade.

Ao ser questionada se os processos de trabalho no local em que atua, são claramente definidos e se há planejamentos constantes a resposta de uma servidora destaca a relevância que o mapeamento de processos vem adquirindo na gestão universitária da UFG.

> Bom, o que quero te dizer é que nós estamos num contexto de mudanças e nesse contexto de mudanças, como eu te disse, os regramentos, regulamentos da universidade estão sendo alterados. Falando em termos de CGA: o CGA tem uma comissão que está trabalhando na reformulação dos fluxos de processos que é justamente fazer o mapeamento de todas as atividades que o Órgão desempenha, dos fluxos processuais pra gente enxergar o que é feito e tentar otimizar a forma que é feita para uma melhor maneira. Então, o que ainda não está claro, está perto de ser clarificado porque a gente está trabalhando pra isso aqui no Órgão. Nós estamos fazendo mapeamento de processos. Sim, os planejamentos são constantes. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Junto ao mapeamento de processos outras ações estão sendo implementadas para expandir os serviços da UFG para a sociedade e torna-los mais eficientes. Os servidores em geral percebem a necessidade de reorganizar suas atividades de acordo com a demanda

e as novas exigências da expansão. Dos 11 (onze) gestores entrevistados 8 (oito) afirmaram que estão desenvolvendo ou pensando em criar ações estratégicas para melhorar a prestação de serviços no Órgão ou Unidade em que atuam. A fala de um diretor de Unidade Acadêmica revela seus esforços para consolidar a estrutura trazida pelo REUNI a fim de conseguir implantar um curso de pós-graduação *stricto senso*, considerando esse um passo estratégico importante para sua Unidade que ainda não possui pós-graduação em nível de mestrado, nem doutorado.

> (Entrevistado) Eu acredito que nós inclusive definimos que estrategicamente nós temos que nesse momento que é consolidar. Talvez as gestões anteriores que pegaram o REUNI com força eles tiveram que implantar o REUNI, tanto em nível estrutural como em nível pedagógico, de gestão. Recebendo técnicos, recebendo professores, acompanhando construção, as reformas, a ampliação, móveis. (...). Então é consolidar: rever procedimentos, rever formas de organização e focar em algumas metas que até então, o objetivo principal era manter a Unidade viva dentro desse turbilhão de informações e modificações. No nosso caso é dar foco. É dar foco, é qualificar nossos procedimentos, é definir ações mais claras e meios pulverizados. Então é esse que talvez foi a nossa questão. Enquanto o foco central eu poderia definir que academicamente é a implantação de um programa de pós-graduação e esse é o nosso foco principal. E aí nós estamos tentando direcionar esse foco nas próximas ações. (Entrevistadora) Já está caminhando? (Entrevistado) Já está caminhando (GEST-UNID1).

Em contraposição a essa realidade, um gestor de Órgão afirmou que devido à grande demanda não consegue desenvolver nenhuma ação estratégica para o setor em que atua. Ao ser perguntado se havia, em nível estratégico, alguma nova ação do Departamento, respondeu:

> Olha, até precisaria. O problema é que a gente acaba por essas questões todas que eu falei pra você, que a demanda tem aumentado tanto, o ritmo de trabalho é tão grande que a gente não tem muito tranquilidade até pra poder se preparar pras coisas novas. A gente fica quase que correndo atrás. (GEST-ORG8).

De forma semelhante outra gestora de Órgão em seu depoimento, apesar de afirmar que tem desenvolvido ações estratégicas para melhoria do trabalho, afirma pesarosa que não tem obtido sucesso em seu esforço porque não é difícil realizar o planejamento em conjunto devido ao elevado volume de trabalho.

> (Entrevistada) Sim! Digamos que iniciamos, mas eu não consegui. Em dois mil e quinze a gente não conseguiu, mesmo! Nós iniciamos com reuniões pra levantamento das atividades de cada setor. (Entrevistadora) Mapeamento de atividades? (Entrevistada) Isso! Isso! Nós mapeamos... (...). Mas não conseguimos. Infelizmente executa-se muito (...) e planeja-se pouco e mesmo na Direção estou sentindo isso. Mas porque assim? Pelo acumulo de trabalho. Não dá pra parar. É isso que eu senti. Quando você não está na Direção você... às vezes a gente até pensa: 'como que não planeja nada?' Mas quando você tá executando é muita oscilação. (...). Tem uma época do ano que essa divisão está com tanta demanda que a gente não pode parar as atividades dela para que a gente junte toda a equipe. E isso vai passando... Então a gente não conseguiu parar toda a equipe pra isso, pra fazer executar mesmo o que a gente tava

> planejando. Mas não é algo que não dê pra se fazer. Pode por exemplo fazer separado. Mas infelizmente não tive sucesso (GEST-ORG1).

"As mudanças estruturais e o enxugamento dos quadros deixam todos tão sobrecarregados de trabalho que eles 'deixam pra lá' (DEJOURS, 1999, p. 32)." Com experiência semelhante referente aos esforços para enfrentar as mudanças decorrentes da expansão outra gestora relatou algumas dificuldades com que lida diariamente.

> ... como a gente tá com gente nova, alguns procedimentos a gente não tinha por escrito. Então a gente sentiu que tá se perdendo algumas coisas. Então, o quê que a gente fez? (...). Então, cada servidor iria apresentar para os colegas, (...), o que ele faz e como ele faz. Porque muitas vezes, as pessoas que estão aqui há menos de cinco anos não sabe o que o colega do lado faz. Então a gente fez essa programação, inclusive decisão de reuniões, a gente compôs comissões pra gente tratar disso, mas foi tudo por água abaixo por conta da greve. A gente tá com o planejamento de recomeçar no ano que vem essa discussão e tentar por isso pra frente porque (...) a gama de assuntos, a gama de legislação é tão grande que realmente não dá pra todo mundo ter de cabeça o que todos nós fazemos. Mas a gente precisa pelo menos ter noção pra não dar informação errada. (...). Se a gente der uma informação errada, pode até causar prejuízo pro próprio servidor, né? Então a gente tem que ter muita segurança e muita cautela quando vai dar essa informação. (...). A gente conclui porque toda alteração de legislação a gente tem que sentar, estudar e criar procedimento. Até que a gente faz isso, aí vem uma outra. Aí gente vai e vê o que que é naquele procedimento que tem que ser mudado. E como na universidade é tudo assim, uma gestão participativa, coletiva e que todos os procedimentos do DP não depende somente do DP, dependem de outras instâncias da universidade, essas mudanças são muito demoradas. Demoram até um ano. Então quer dizer: a gente demora um ano, trata e quando começa a pôr em prática, vem o órgão central e muda a legislação. Então a gente tem esses problemas. (...). As vezes a gente não tá aí, totalmente a par porque tem que estudar, a legislação é muito complexa. (...). Então a legislação de pessoal é velha, mas tem várias alterações, então é complexo pra uma pessoa que a gente tenha que fazer o acompanhamento do departamento, fazer a gestão estratégica e ainda assim, ficar estudando processo pra ver que tipo de direito que a pessoa tem, estudar a legislação e dar uma decisão sem cometer erros, né? Por que o erro... Se eu der uma decisão negativa e se tiver uma legislação que eu não consegui encontrar, mas que é positiva eu tô prejudicando o servidor. Então a gente tem muita preocupação com isso. Só que a gente sozinho não dá pra fazer. Então o que mais eu tenho pedido, e isso já há algum tempo, é essa questão: Eu penso que se fizer uma equipe, não sei quantos precisaria, mas se fizer uma equipe que fique a cargo disso pura e simplesmente e que não é uma tarefa fácil, porque tem que tá atualizado. Todos os dias tem uma publicação nova. Eu penso que, assim, enquanto gestão eu teria mais tempo pra pensar em outras coisas, planejar, na gestão em si, né? Porque sinceramente, eu não tenho tido tempo pra pensar em gestão (GEST-ORG5).

Na fala de alguns gestores entrevistados foi observado que as dificuldades burocráticas para a condução de demandas diárias tem sido o maior dificultador no alcance de melhorias para a gestão. Acerca dessas dificuldades burocráticas, geralmente impostas por legislações, o GEST-ORG9 foi questionado se, na sua opinião, percebe que a universidade se modernizou administrativamente, se está hoje menos burocrática em termos de administração pública e ele respondeu da seguinte forma:

> Eu gostaria de responder afirmativamente. Eu poderia dizer que sim. Eu acho que em certa medida ela avançou sim. Mas muitos dos entraves que nós temos hoje na gestão administrativa da universidade não é em função da vontade ou não vontade dos gestores. É muito mais em função de uma legislação que nos obriga a seguir determinados passos. (...). Então independe da vontade do gestor. Nós temos que seguir esses procedimentos. O grande exercício dentro dessa legislação que é restritiva, que é rígida, a gente procurar um mecanismo de agilizar dentro desse contexto. Nós não podemos atuar à margem da lei. Nós temos que atuar dentro da lei. O ideal seria que a lei de licitações e outras leis fossem modernizadas, adaptadas. Sobretudo porque essa lei de licitações, por exemplo, neste caso em particular, é uma lei que se aplica a todos os setores da administração pública. Isto é, a universidade, do ponto de vista desta lei, ela é vista como outra autarquia qualquer. Na universidade os processos administrativos que a universidade está submetida são os mesmos do Ministério da Fazenda, por exemplo. E as missões são muito diferentes! O fazer da universidade tem características muito específicas do ambiente universitário. Se o Ministério, como por exemplo, a Explanada dos Ministérios tem que fazer requisição de alguns equipamentos normais pra gestão de um Ministério: computadores, impressoras, papel, caneta, esse tipo de coisa, a universidade também tem que fazer isso. Só que além dessas questões que são muito triviais, muito simples, a universidade tem que comprar equipamentos, muitas vezes importados, tem que comprar insumos de laboratórios que tem que seguir certas características que as vezes a questão pelo menor preço não atende. No entanto a legislação é a mesma. Nós temos que comprar pela lei de licitações e pelo menor preço e muitas vezes o menor preço não é a escolha adequada. E a legislação é essa! Então a legislação precisa mudar. A legislação precisa se modernizar para que a universidade, sobretudo a área da pesquisa da universidade, possa ter mecanismos mais fluidos, mais rápidos pra atender as demandas de uma comunidade que é muito exigente e que precisa de uma resposta rápida. A pesquisa de um aluno que tá no laboratório não pode esperar um processo de licitação findar para que sua pesquisa siga, tenha continuidade. Então, além da modernização que nós queremos como gestores, localmente, seria fundamental que a legislação também à qual estamos submetidos, ela também se modernize. Pelo contrário nós vamos continuar com as amarras existentes na lei (GEST-ORG9).

Muitas dificuldades na administração pública são impostas pela burocracia e impedem mudanças na gestão. Além disso, a burocracia enraizada favorece a intensificação de conflitos entre a Administração Pública e a Administração Gerencial que adota os chamados modismos gerenciais da gestão empresarial, refletindo diretamente no desempenho do trabalho individual e da instituição como um todo.

Quanto às mudanças na gestão institucional, considerando mudanças do perfil dos trabalhadores foi perguntado à dois gestores de pessoas: Há alguma ação que estimule os TAEs a ocuparem cargos da alta gestão? Um dos gestores de pessoal desconhece esforços para que isso aconteça e afirma que ainda é um espaço de atuação a ser conquistado pelos TAEs, considerando-se os cargos da alta gestão como de confiança do superior imediato.

> São mais cargos de confiança né? Não sei até que ponto, se você pensar em termos de pró-reitoria, que podem ser dos técnico-administrativos. Muitas vezes um pró-reitor é indicado pelo superior, dentro da pró-reitoria os cargos são indicados pelo pró-reitor. Talvez esse espaço aí, ele teria que ser conquistado mesmo! Agora em alguns cargos, tipo de reitor aí ele tem, pela própria legislação, está vedado ao técnico-administrativo. Não sei se... na direção das

> Unidades Acadêmicas, também acho que está vedado ao técnico-administrativo. Mas aonde ele não está vedado é mais uma questão de ocupação de espaço e na onde ele é indicado também gira em torno disso. Agora não sei se tem um incentivo além disso (GEST-ORG6).

Outro gestor também afirmou que não há nenhuma medida que incentive servidores TAEs a ocuparem cargos elevados como de Pró-Reitores e em algumas Diretorias. Uma ação como essa desconstruiria o histórico da gestão da UFG em que majoritariamente os docentes ocupam os cargos de maior importância. Entretanto, afirmam Friedman e Naville (1973, p. 203) que "o espírito democrático impõe, por outro lado, que se deem a todos, inicialmente, tanto quanto possível, oportunidades iguais de se elevarem na hierarquia social, em virtude apenas de seu mérito."

Outro gestor de pessoas quando perguntado se existe alguma medida institucional que promova a ocupação de cargos de alta gestão por TAEs respondeu:

> (Entrevistado) Se você falar que existe oficializado, não. Não existe nada oficializado. A gente ainda não teve tempo hábil... Existe a capacitação! A capacitação geralmente as pessoas buscam o desenvolvimento gerencial porque a carga horária é extensa e vai buscar uma progressão. A gente tá nesse dilema de quebrar um pouco essa questão da progressão, de fazer uma educação profissional que dê retorno para a instituição. Então, assim, essa sua pergunta, especificamente, não existe nada, por enquanto nesse sentido. (Entrevistadora) Mas sente-se a necessidade da ocupação ou tem-se pensado em colocar os técnicos em cargos de gestão, até por causa da proximidade da formação...? (Entrevistado) Sim! Eu vou te dizer o seguinte: se um técnico estiver na gestão, os critérios de decisão vão ser técnicos e não políticos. O docente, na maioria das vezes, os critérios de decisão deles são políticos. Porquê? Porque eles não entendem das atribuições daquele setor onde ele tá gerindo. Então aí, o quê que acontece: quando você não conhece você vai por critério político. Dentro do critério técnico, se eu colocar servidores técnico-administrativos que entendam daquele setor, não vou falar de mim, mas se a gente pegar outros técnicos que estão à frente da gestão você vai perceber isso! Os critérios são estritamente técnicos. E eles tem até uma certa dificuldade as vezes de lidar com a questão política, porque a formação é técnica. Se você conhece daquele setor e você é o gestor ali, você pode ter certeza de que vão ser estritamente técnicas as decisões ali. Vai sair do âmbito político e aí quando precisa de algum envolvimento político eles sentem dificuldade e, às vezes, procuram auxílio (GEST-ORG7).

O único esforço gira em torno das capacitações que atendem ao Plano Anual de Capacitação que por sua vez obedece às exigências das legislações de âmbito federal neste sentido. Vale salientarmos que o fato de um servidor TAE ocupar um cargo da alta administração não quer dizer, obrigatoriamente, que ele será melhor gestor que um servidor docente na mesma posição. Da mesma forma, não é só a capacitação nem a educação formal que faz um bom gestor. A profissionalização vai além de conhecimentos teóricos, mas compõe-se de um conjunto de regras, conhecimentos teóricos, práticos e de habilidades técnicas e gerenciais. Entretanto, "a tomada de decisões sobre questões da política pública tem exigido cada vez mais uma consultoria científica (FREIDSON, 1998,

p. 185)" e, neste caso, o conhecimento profissional legítimo referenda essas decisões. Entretanto, Freidson analisou que a organização burocrática pode ser contrária à liberdade de ação imputada do profissional (FREIDSON, 1998) porque o trabalho nestas instituições é devidamente ordenado e controlado por meios essencialmente burocráticos. Segundo este autor, a teoria organizacional contemporânea considera a burocracia como o modelo ideal-típico da administração racional-legal que tende a tornar tudo previsível e calculável seja no setor privado ou público estatal. No caso das organizações públicas ou estatais, a meta é a produção de bens e serviços politicamente aceitáveis ao custo mais baixo possível para o Tesouro (FREIDSON, 1998).

A organização do trabalho gera autonomia para o trabalhador por considerar seus aspectos técnicos e sociais, posicionando-o além de um executor. Os TAEs não só executam as tarefas, mas buscam novas formas para executa-las e alcançar resultados cada vez mais positivos.

No serviço público a experiência se sobressai ao conhecimento profissional, mas os docentes têm mais experiências na instituição por terem sua participação legitimada em todas as instâncias. Hoje os TAES podem ter uma carreira profissional que, com o tempo de serviço, os conduz a uma qualificação de nível consideravelmente mais elevado. Contudo, a progressão está cada vez mais sujeita à posse de conhecimentos técnicos que a simples experiência não ministra. O servidor qualificado se empenha mais vigorosamente que o especializado. "Sem perder toda a sua importância, a experiência se subordina ao conhecimento técnico (Friedman e Naville, 1973, p.459)".

Rezende (1983, p. 39) ao apontar os entraves que a burocracia impõe à organização do trabalho e as consequências para as relações interpessoais, entende que ela "significa exatamente a diluição da autoridade e da responsabilidade, numa evidente despersonalização dos funcionários. Um processo passa frequentemente de mão em mão, e muito poucas são as pessoas que decidem alguma coisa sobre seu conteúdo". O autor chama essa diluição da responsabilidade de uma falsa co-responsabilidade.

Boltanski e Chiapello (2009) argumentam que as ordens como formas tradicionais de comando – de manipulação - foram enfraquecidas nos últimos anos assim como o reconhecimento da legitimidade do poder hierárquico e da coação. A partir da internalização do gerencialismo as pessoas são levadas a fazerem por si mesmas aquilo que se quer que elas façam. A profissionalização promove isso porque garante conhecimentos e autonomia ao empregado para a tomada de decisões, quando este não está cerceado por um

poder hierárquico. Desta forma, “o profissionalismo só pode florescer quando os praticantes em organizações têm um apoio firme de seu empregador (FREIDSON, 1998, p. 259)”. Há, portanto, um paradoxo entre autonomia para a ação e o controle dessa autonomia tornando-a limitada.

Ao questionar os TAES sobre as mudanças na organização e nos processos de trabalho foi-lhes perguntado se há processos claramente definidos, planejamentos constantes e avaliações periódicas. Das 21 (vinte e uma) servidoras e servidores que responderam, 17 (dezessete) afirmaram que na Unidade ou Órgão em que atuam há algum tipo de planejamento ou organização especial do trabalho. O ato de se planejar vem sendo popularizado nas Unidades e Órgãos da UFG essencialmente após sofrer maior complexificação de demandas devido à expansão.

> Mas eu acho que melhorou muito! Nós já temos mais clareza sobre o que é da nossa competência. Eu acho também que melhorou bastante, porque a gente não tinha planejamento administrativo, quando eu entrei não tinha. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG).

Ao contrário do que se pode pensar a secretaria de Graduação, enquanto Departamento, de grande importância para a estrutura Acadêmica, não se restringe ao atendimento de alunos com solicitações simples e rotineiras. É um local que também exige planejamentos e organização do trabalho, o qual, subsidia a formação de centenas de graduandos, além de oferecer suporte aos coordenadores de curso de graduação.

> Nesse semestre, especificamente, eu senti que houve um avanço em termos de planejamento. Aquela semana de planejamento que se faz no início do ano, no início do semestre, pelo menos especificamente com relação à nossa equipe, no nosso local de trabalho, dessa vez eu considerei mais válido que nas outras vezes que esse planejamento acontece. Então acho que é um caminho. Nós estamos avançando. O quê tornou o último planejamento diferente do anterior? A oportunidade de que a gente fizesse um planejamento diretamente no nosso setor de trabalho, especificamente, na Secretaria de Graduação, entre os servidores técnico-administrativos que atuam nessa secretaria e os coordenadores de curso que estão diretamente ligados. Nós tivemos um espaço específico, um momento específico pra conversar e planejar. Porque das outras vezes, isso ficou mais diluído e não acabava não acontecendo. Então foi bem objetivo, mais produtivo. (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 45 anos, Graduação, 5 anos de UFG)

Dos que afirmaram haver planejamento alguns ressaltaram que ele é, muitas vezes, formalizado, mas não é executado e, tão pouco, avaliado. Outro grupo afirmou que há tentativa de fazer planejamentos e avaliações, porém que não acontecem de forma efetiva.

> E essa questão de planejamento eu vejo que ela não existe. Até tem um planejamento anual no começo do ano. Não é geral. É setorial, é por equipes, apesar de que era para pelo menos ter uma visão geral. Mas a gente vê que há tentativas porque a gente vê reuniões, etc. Mas na prática ela não acontece

> porque vários processos, vários problemas que a gente enfrenta é por falta de planejamento. Que aconteceram porque não teve planejamento. Que aconteceram porque não teve planejamento. Então, não tem! Tem tentativa. Tem uma boa vontade de acontecer. E tem essas reuniões e etc. (...). Então infelizmente, não tem. Tem uma tentativa. Mas eu acho que ainda falta profissionalizar esse planejamento. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG)

De fato, é possível observar esforços para melhorar a organização do trabalho e sua produtividade. Esse esforço de se planejar, definir tarefas, organizar, avaliar e reorganizar o trabalho apresenta-se como um fato novo na história da universidade, refletindo exigências do sistema de produção predominante ao qual estão subordinadas as universidades federais brasileiras. Santos (2011, p.31), ao criticar as ideias que conduzem o mercado educacional afirma que

> "o atual paradigma institucional da universidade tem de ser substituído por um paradigma empresarial a que devem estar sujeitas tanto as universidades públicas, como as privadas, e o mercado educacional em que estas intervêm devem ser desenhado globalmente para poder maximizar a sua rentabilidade."

A ação universitária se modificou e tomou outros rumos, tendo em vista que a própria universidade brasileira adotou o mercado como referência de seu pensar, de sua produção e de sua gestão. Da mesma forma, Ferreira e Oliveira entendem (2011, p. 42) que:

> O discurso ideológico da economia da sociedade do conhecimento é colocado como única realidade possível no mundo globalizado e a universidade, por ser um lócus importante na produção e difusão do conhecimento, inevitavelmente deverá adaptar-se e modernizar-se, visando ajustar-se a essa nova lógica de desenvolvimento, possibilitando maior competitividade das empresas e do país no mercado global.

É por isso que a organização do trabalho na universidade pública também se compõe e recompõe de forma dinâmica. Essa dinâmica obedece aos apelos do capital, que impõe à universidade experiências que advém de outras instituições, nem sempre públicas e nem sempre universitárias, impregnando-a de novos conceitos e práticas gerenciais.

Outra característica quanto ao planejamento nas Unidades e Órgãos é a pouca participação do coletivo na construção, execução e avaliação do mesmo, com a integração de TAEs. "É prioridade estabelecer um planejamento estratégico que reúna os agentes envolvidos no processo e seja capaz de equacionar e solucionar conhecidos problemas e antecipar os novos (UFG, 2011, p.37)." E a partir desse raciocínio verificamos que alguns servidores demonstraram estar alheios aos andamentos dos estágios do planejamento, isto é, quando há planejamento e sua efetiva execução.

> (Entrevistada) Todo ano tem o planejamento estratégico. Se você precisar dele, a secretaria ali tem. Eu acho esse planejamento estratégico meio atrasado. Eu acho que ele deveria ser feito mais adiantado. Por exemplo, vai fazer o planejamento

> estratégico de 2016 já com o ano correndo. Então, eu acho que esse plano estratégico ele deveria ser melhor elaborado no sentido de ser melhor entendido. Ter as respostas dele porque nem sempre é colocado coisas nos planejamentos estratégicos lá e a gente não sabe o quê que aconteceu depois. Se foi atendido, se não foi atendido, vai ser atendido. A gente não tem alguma posição. Então, eu acho que tem um pouco de falha no plano estratégico é isso aí: de ser feito dentro do ano que está correndo e, às vezes, coloca no plano lá até o que já aconteceu. E o retorno pros servidores mesmo, sobre o que já foi feito. (Entrevistadora) Então, você acha que falta *feedback* nessa questão do planejamento? Falta. (Entrevistadora) Então, não tem uma avaliação periódica? (Entrevistada) É. Se tem, não participamos. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 37 anos, Mestra, 7 anos de UFG).

> Não. Nada disso! Assim, a gente tem conversado muito sobre isso, sobre estabelecer planos de trabalho. De você iniciar o ano com plano de trabalho. Mas como aqui é muita demanda (...) trabalhamos quase todas as atividades daqui por demanda, as pessoas aqui não veem que precisa isso. Ultimamente, de uns três meses pra cá a gente passou a divulgar o que cada um faz, o que cada um tá fazendo. Porque, eu por exemplo, cheguei aqui já tinha mais de ano, um ano e meio e, possivelmente, se alguém me perguntasse o que alguns servidores faziam aqui, eu não ia saber. E a gente não tinha claramente as atividades definidas. (...) A gente ainda tá num momento de divulgação. Tanto é que quando a gente fez isso, o que a gente percebeu: quando algumas pessoas estavam com uma lista enorme de atividades outra tava com duas, três atividades só. Aí houve uma readequação, foi conversado. Mas plano de trabalho mesmo... Não tem uma avaliação se as pessoas estão ou não, cumprindo as suas atividades. Por mais que elas sejam por demanda, tá cumprindo no tempo certo?... (...) As pessoas aqui já fazem as suas atividades há muitos anos. Então elas não cometem erros. Dificilmente cometem erros naquelas atividades. As pessoas não saem daquele quadradinho. (...) E do jeito que era continua sendo sempre. (...) Porque as pessoas realmente tem medo de mudanças e as mudanças trazem transtornos que você vai ter que se adequar. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Assim como na fala de alguns gestores há dificuldades de se concretizar os planejamentos porque há interferências devido a exigências das demandas de trabalho que impedem sua construção e execução. As demandas intensas atrapalham a formalização do mapeamento de processos. Quanto ao modelo de organização do trabalho a universidade não estava preparada para a expansão rápida e ainda não domina técnicas de gerenciamento e gestão contingencial nos micro setores.

Outro entrave para o processo de planejamento é a forte resistência a mudanças que ainda vigora na UFG. Segundo Davel e Vergara (2013, p. 35) "a inovação encontra-se em conflito com a ordem estabelecida e com os conservadores da norma." Dessa forma, ela vai encontrar dificuldades para conquistar seu lugar porque tratam-se de práticas que transgridem normas. Os autores consideram que é importante analisar as razões e as trajetórias que levam os atores de uma organização a dar sentido e eficácia a uma invenção da gerência. "As situações de inovação aumentam sempre o risco das situações de trabalho (DAVEL e VERGARA, 2013, p. 41)". No caso da UFG, a adoção de novas práticas de gestão é uma inovação significativa na sua história.

> Então é esse ponto que eu gostaria de trabalhar mais. Eu estou vendo que eu vou sair e não vou fazer nem a metade do que eu queria. A gente não tem os procedimentos totalmente definidos. Algumas coisas já. A gente tenta fazer aquele planejamento estratégico todo ano, mas no final os professores falam: 'Ah, isso aí é conversa, isso aí não dá em nada, não sei o quê!' A gente sai com o planejamento. Está melhor do que estava na época em que eu entrei. Mas esse planejamento não é revisado. E os dois últimos planejamentos foram feitos baseados no plano da direção mesmo e não é revisado e você não tem alguém que fale... Se tem uma demanda: 'Isso aí não foi solicitado então a gente não vai atender.'(...) (Entrevistadora) E você acha que a comunidade aqui não acredita no planejamento? (Entrevistada) Hum, hum. Não acredita. Tem um ou outro que tem a experiência, (...). Mas eles ainda tem muito aquela ideia de que: 'Ah! A gente vai preencher papel que vai ser engavetado depois.' Não acreditam. (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Contradizendo muitos entrevistados, a fala do Reitor da UFG na época lançamento do PDI 2011-2015, Edward Madureira Brasil, afirmou que os planejamentos existem de fato, mas que pela falta de sistematização das ações eles não são perceptíveis.

> Apesar dos processos avaliativos e de planejamento ocorrerem de forma contínua, coletiva e dinâmica em todos os momentos de discussão, eles quase sempre não são sistematizados. Isto ocorre pelo fato de que o ambiente universitário enxerga a sistematização desses processos como uma burocracia uniformizante e desfocada da vida acadêmica (UFG, 2011).[111]

O exercício do planejamento na comunidade acadêmica ainda sofre resistências e pré-conceitos por parte de muitos servidores, especialmente de Unidades Acadêmicas e, sobretudo, docentes.

Mesmo não havendo a prática efetiva e eficiente do planejamento ou do planejamento estratégico, foi identificado nas Unidades e Órgãos novas práticas de organização do trabalho por meio do mapeamento de processos para melhor divisão de tarefas, reuniões coletivas setoriais para tomada de decisões e socialização de informações, estabelecimento de rotinas administrativas em geral. Especialmente nos níveis médio e baixo da hierarquia, os servidores demonstraram a prática de buscar melhorias constantes nos seus próprios ambientes de trabalho e a busca por resultados de forma espontânea, sem imposição de superiores. Foi perceptível também o uso da criatividade para conduzir os processos de trabalho na dinâmica organizacional.

> Eu estou trabalhando nessas rotinas porque o servidor novo ele virá. (...). A gente quer que quando o servidor chegar, já passar as atividades pra saber o quê que ele tem que fazer, dar as orientações e quando ele chegar ele ser bem recebido. Porque isso faz parte e é muito bom você chegar numa Unidade e ser bem recebido. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG).

[111] Disponível em: https://prodirh.ufg.br/n/5163-publicacao-on-line-do-pdi-2011-2015-da-ufg, acesso em: 13/09/2016.

Como já relatado anteriormente, muitos servidores quando chegavam à universidade não encontravam atividades laborais pré-definidas nem rotinas administrativas coerentes com a natureza do cargo. Sentindo essa necessidade, devido ao ingresso generalizado de novos servidores, foram sendo criadas pelos próprios TAEs, definições de tarefas administrativas a serem desempenhadas conforme o entendimento de cada setor e de cada Unidade ou Órgão.

Nesse panorama de mudanças na cultura organizacional da UFG, outro elemento que aparece como entrave para a efetivação dessas mudanças é a burocracia, segundo alguns servidores. Para eles, o fato de não se planejar as atividades e as rotinas administrativas provoca elevação de gastos, perda de tempo e de outros recursos. Por outro viés, a burocracia também gera dificuldades para que o planejamento se concretize e alcance sucesso. No sentido pejorativo, a burocratização de processos torna-os mais longos e, por isso, morosos, tomando o tempo que se poderia destinar aos planejamentos.

> (Entrevistado) Mas nem sempre ocorre um planejamento... Muitas coisas, às vezes, são alongadas no tempo, existe muita burocracia, demais. Então, eu acho que deveria ter mais simplicidade, principalmente a gente que está vivendo na época em que tudo é on-line, eu acho que deveria ter mais celeridade nas coisas, correr mais. (Entrevistadora) Você acha que ainda é muito burocrático? (Entrevistado) Eu acho! Burocrático, demais da conta! (...). (Entrevistadora) Tem planejamento? Não. Algumas coisas eu acho que deveriam ser mais planejadas, o planejamento é muito pouco. E talvez, devido á isso, seja até o reflexo da burocracia que existe. (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG)

> (Entrevistada) A gente trabalha muito fluxo de processos por assunto. Por exemplo, colação de grau. Desde onde começa a lista de prováveis formandos, caminhando desde a coordenação aqui dentro, quem faz o quê, até a emissão do diploma. Nesse sentido é bem organizado. E outras atividades também. A gente procura fazer esse fluxo dos procedimentos pra poder agilizar e não ficar processo parado. (Entrevistadora) Você acha que isso foi melhorado depois que você entrou, depois do REUNI? (Entrevistada) Certamente! Até mesmo visões que antes, tudo abria-se processo! Tudo era processo, processo. Era tudo muito burocrático. Hoje, você pode resolver algumas coisas só com pedido, requerimento, um formulário. Não há necessidade de burocratizar tanto, sabe? (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

Em suma, a burocracia não pode impedir a produção de conhecimento e de ideias ousadas em benefício da sociedade. Por isso, a nova visão trazida pelos novos técnicos e a nova realidade resultante da expansão vêm alterando a cultura organizacional da UFG. O novo reordenamento produtivo que vem surgindo em Unidades Acadêmicas e Órgãos pelos esforços na definição de tarefas e no mapeamento de processos é, na verdade, o estágio inicial de uma nova burocratização.

Na visão de Buarque (1994), a própria atividade acadêmica precisa desburocratizar-se. Segundo ele, as Pró-reitorias ou decanatos acadêmicos têm se

transformado em gerências das atividades acadêmicas. Buarque (1994, p. 144), explica que "sem tempo livre, dedicados às dificuldades do dia-a-dia, seus responsáveis perdem o contato com as atividades primordiais – ciência, tecnologia, humanismo – e passam a cuidar do gerenciamento do ensino, da pesquisa e da extensão".

De acordo com Rezende (1983, p. 23), durante o processo de modernização da universidade brasileira, a etapa de maior duração foi a de burocratização, no sentido positivo da palavra. O autor chama de comportamento cartorialista a ênfase dada à própria legislação com a intenção de promover a racionalização. "Modernizar significou burocratizar, e burocratizar significou multiplicar e 'reformar' as leis relativas ao ensino, à estrutura e ao funcionamento de nossas universidades." Para Rezende (1983), ainda estamos pagando o preço dessa burocratização do passado. "Vivemos em meio a uma papelada, da qual não sabemos como escapar (REZENDE,1983, p. 23)."

O Plano de Desenvolvimento Institucional da UFG (PDI) (2011-2015) considera a necessidade de efetuar mudanças no sistema de administração a fim de 206orna-lo mais ágil, eficiente e transparente. Segundo o PDI, mudanças administrativas e organizacionais devem ser examinadas visando atingir o objetivo de fortalecer a UFG como instituição universitária de referência em Goiás e, da mesma forma, sua atuação acadêmica. O documento também prioriza a gestão de pessoas. De acordo com o PDI, o exercício da gestão de pessoas "deve ainda procurar resgatar na UFG o sujeito ativo, que instigue decisões, empreendedor de ações e criador de inovações (UFG, 2011, p. 38)". O PDI entende o ambiente de trabalho como um espaço de educação capaz de construir a consciência crítica e o desenvolvimento de relações democráticas e éticas.

Para Friedmann e Naville (1973, p. 58) o trabalho, como atividade própria da sociedade, não pode deixar de ser medido e "a medida se torna, forçosamente, um dos traços essenciais da organização." Deste modo, "as medidas são, em primeiro lugar, exigências sociais nascidas da necessidade de assegurar certas produções e repartir, equilibrar, de um modo ou de outro, essa necessidade entre os membros dos diversos grupos sociais."

Com relação às avaliações, os TAEs citaram a palavra 'avaliação' em somente 6 (seis) respostas dentre as 21 (vinte e uma). Dessas 6 (seis) respostas, 2 (duas) pessoas afirmaram que não há avaliação no seu local de trabalho e as outras 4 (quatro) se referiram à avaliação de desempenho dos servidores que é realizada anualmente. Foi possível observar que muitos TAEs entendem a avaliação como um processo reduzido,

independente do planejamento ou como uma avaliação de desempenho vinculada à progressão funcional, sem uma visão holística da necessidade de avaliação dos processos de trabalho e da instituição.

A esse respeito, ao responder se há avaliações periódicas no seu ambiente de trabalho, os servidores afirmaram:

> Tanto que a gente teve um processo de avaliação periódica que ela aconteceu, na forma ela aconteceu, as avaliações de desempenho dos servidores. Mas na prática ela ficou pró-forme, porque tem que fazer, mas as pessoas não se envolvem. Não! A avaliação não tem justamente porque quando a UFG manda a avaliação de desempenho a gente vê que (...) a gente não faz isso periodicamente então os servidores se mostraram desmotivados porque eles não veem que isso está no dia a dia, eles não veem aquilo integrado ao seu quotidiano, à sua rotina de trabalho. Então, infelizmente não. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG)

> (Entrevistadora) Mas avaliar, não? (Entrevistado) Não. A gente apenas tem aquela avaliação, também, que ocorre todo ano – acho que devido à greve não tivemos ano passado e nesse ano até o momento – mas somente aquela. Todo ano a gente avalia o chefe, os colegas e temos o resultado final. Só temos aquela avaliação, fora isso, não. Aquela é chamada de institucional. (Entrevistadora) De desempenho. (Entrevistado) É, de desempenho. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

A questão das avaliações sobre o trabalho do servidor recebidas formal ou informalmente no quotidiano foi considerada pouco comum nos ambientes entrevistados. Percebe-se que a avaliação fica restrita à avaliação de desempenho imposta pela Administração e que ocorre anualmente.

O PDI 2011-2015 traz uma série de ações no âmbito da política de administração, planejamento e gestão de pessoas. As ações incluem a efetivação de Planos de Capacitação e Qualificação dos servidores TAEs com foco no desenvolvimento da competência gerencial, aliando as necessidades institucionais às possibilidades de ascensão na carreira. Além disso, o referido plano prevê a consolidação do processo de avaliação do desempenho funcional enquanto ferramenta gerencial e de caráter pedagógico. Essa avaliação deve ser realizada "mediante critérios objetivos, decorrentes das metas institucionais, referenciada no caráter coletivo do trabalho e nas expectativas dos usuários (UFG, 2011, p. 41)".

A busca por modernização da Administração Pública a partir da prestação de serviços públicos eficientes e de qualidade orientados para o cidadão fortaleceu o papel do que Sguissardi (2009) chama de Estado Avaliador. As mudanças no panorama educacional que reconsideraram o ensino superior como bem antes privado do que público consolidaram o Estado Avaliador que relaciona qualidade com indicadores de desempenho. A partir de 1985 – e se intensificando a partir de 1990 - a ideia de

produtividade e de qualidade no ensino superior recai sobre as universidades como um imperativo que exige avaliação de ações e de resultados.

"A manipulação psicológica, que se expressa para além da extração da mais-valia na usurpação da dimensão humana do indivíduo, é justificada por meio do bom desempenho profissional, mas tem como verdadeiro fim a rentabilidade (CARVALHO e VIEIRA, 2007, p. 102)."

Na gestão de pessoas do serviço público a avaliação periódica de desempenho foi incluída na Constituição Federal[112] - art. 41, § 1º, inc. III - como um indicador de perda do cargo quando ela for insuficiente. Portanto, a avaliação é um instrumento de controle.

Outras legislações oficializam a avaliação de desempenho dos servidores públicos e dentre elas, a Lei nº 11.784, de 22 de setembro de 2008 sistematizou a avaliação dos servidores da União e em cada carreira estabeleceu a avaliação de desempenho favorável como um critério para aquisição de benefícios ou de progressão na carreira. No caso dos servidores TAEs, o § 2º do art. 10 da Lei 11.091/2005 afirma que a chamada Progressão por Mérito Profissional está condicionada à avaliação de desempenho dos servidores.

De acordo com Oliveira (2014, p. 184)

> a avaliação de desempenho é o procedimento administrativo baseado em critérios e parâmetros previamente negociados e aceitos pelas partes envolvidas, quanto aos resultados efetivos apresentados pelos profissionais da instituição pública, em relação aos resultados esperados.

Embora Oliveira (2014) afirme que os parâmetros de avaliação devam ser previamente negociados e aceitos pelas partes, no caso da UFG, eles são pré-definidos sem a intervenção de gestores e, tão pouco de subordinados. Não é um instrumento construído coletivamente e sim pelos setores responsáveis pela gestão de pessoas na instituição.

A fim de diagnosticar o panorama de avaliações sobre o trabalho dos TAES realizamos dois questionamentos: um para verificar se os TAEs recebem avaliação individual sobre o trabalho que desenvolvem (*feedback*) e se ela ocorre de forma coerente com a realidade dos trabalhadores. Outro questionamento foi se a avaliação de desempenho dos TAEs realizada pela UFG é coerente.

A avaliação do desempenho e a motivação dos servidores estão intimamente ligados. Segundo Robbins (2005, p. 404)

> podemos esperar que as pessoas trabalharão em um nível bem abaixo de seu potencial se os objetivos que elas devem atingir forem pouco claros, se os critérios de mensuração desses objetivos forem vagos, se os funcionários não acreditam que seus esforços conduzirão a uma avaliação satisfatória de seu

[112] Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19 de 1998.

> desempenho ou se pensarem que haverá uma recompensa insatisfatória quando tais objetivos forem conquistados (ROBBINS, 2005, p. 404).

Quando as servidoras e servidores responderam à primeira questão, se o *feedback* quotidiano é realizado de forma justa e coerente, 14 (quatorze) dos 21 (vinte e um) entrevistados disseram que a avaliação de seu trabalho é feita de forma justa e coerente. Desse universo, dentre outras respostas, foram consideradas também expressões como: 'Acho que sim'; 'Espero que sim'; 'Eu acho que às vezes', 'De forma geral, sim'.

A avaliação ocorre de modo informal pelos pares e na convivência quotidiana, como consequência das relações estabelecidas no ambiente de trabalho. Foi possível perceber que essa avaliação é mais recorrente e melhor aceita porque acontece quotidianamente entre os pares, informalmente e de modo espontâneo.

> Eu acho que deixa a desejar. Não que a gente vive de elogios, nem nada, mas dá um sentido, às vezes. (...) de colega porque chefia você não tem. Já houve. De chefia, já houve. Hoje não tem muito, não, mas de colegas a gente sempre se relacionou muito bem, então, às vezes, pro colega você fala: 'Ô que legal, você fez isso!'. De colega é melhor. A gente tem uma convivência muito boa e reconhecimento até... Colega que eu falo é servidor técnico-administrativo. Porque todos nós somos colegas, embora uns façam questão de frisar que são docentes, doutor. Não todos! Não são todos servidores. Existe professor e servidor. Embora eu ache que todo mundo é servidor! (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG)

Outra avaliação importante é aquela emitida pelos alunos, aqueles que podem ser chamados de cidadãos-cliente ou cidadão-consumidor de serviços do Estado. Kettl (1998) afirma que devido às mudanças neoliberais os clientes assumem a autoridade na avaliação, ou seja, em organizações públicas ou privadas, servir ao cliente é o foco central do trabalhador, embora muito teóricos não concordem com esse pensamento. A partir das mudanças do mercado as empresas não buscam somente a avaliação hierárquica tradicional, mas incorporam a avaliação do cliente final como importante, senão, a mais importante do processo. Todavia, é salutar ressaltarmos a necessidade de uma avaliação para além dos preceitos de mercado que entende o cidadão enquanto consumidor, mas como indivíduo enquanto ser social dotado de direitos para o qual o servidor trabalha a fim de torna-los possíveis.

> Eu acho que às vezes. Eu acho que os alunos sabem avaliar melhor do que os professores. Os professores trazem tarefas e só se preocupam com essas tarefas. Os alunos não, eles te acompanham mais porque eles vêm mais vezes. Pede uma declaração, pede um procedimento, perguntam sobre uma nota. Então eu acho que na avaliação dos alunos eu confio mais que na dos professores. Os professores, geralmente, eles te procuram quando precisam ter uma banca que ele é orientador ou tem que entregar nota, pegar uma lista de frequência. Então eu acho que a avaliação mais coerente eu peso mais pela avaliação dos alunos. Mas não é uma avaliação formal. A avaliação formal que se tem é só do chefe. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

Vale destacarmos que os serviços dos TAEs, essencialmente em Unidades Acadêmicas, estão diretamente focados no atendimento às necessidades dos discentes.

A convivência direta e constante de muitos servidores, geralmente de Unidades Acadêmicas, com os estudantes permite uma aproximação que favorece troca de informações importantes, além de avaliações fidedignas sobre o serviço prestado. As avaliações formais da UFG são conduzidas pelas chefias imediatas que, na maioria são docentes. Houve quem relacionou a avaliação com repreensão e correção do trabalho pela chefia. Outros a relacionaram com elogios recebidos pelo trabalho realizado.

Há o controle subjetivo e informal do trabalho caracterizado por relações de amizade. É um controle implícito capaz de trazer tanto bem-estar quanto apreensão para o trabalhador. Segundo Robbins (2005) a avaliação feita pelos colegas é uma das mais confiáveis porque eles são as pessoas mais próximas da ação e têm uma visão mais abrangente. Entretanto, as relações de amizade ou animosidade entre os trabalhadores podem interferir nessa avaliação.

A fala dos servidores, descritas a seguir, exemplificam que o *feedback* pode se tornar uma necessidade do trabalhador:

> Agora é claro que a gente tenta fazer da melhor forma possível. Mas é claro que os elogios eles te ajudam a levantar o teu astral, eles te dão um novo ânimo, digamos assim. (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 57 anos, Graduado, 36 anos de UFG).

> Como aqui a gente não tem a avaliação como eu te falei de início, mas tem a questão de que o diretor está atento a tudo que nós fazemos. Nós temos nossa coordenadora administrativa, está atento ao meu cumprimento de horário. Está atento às solicitações de serviços dos professores e dos próprios técnicos. Então ela está atento. Sabe o que está sendo feito, o que às vezes está deixando de fazer. E o que eu vejo é o seguinte: essa avaliação eu vejo que ela vem de forma subjetiva. Então se eu vejo que eles estão contentes com o que eu estou fazendo, dão apoio, estão sempre defendendo também quando há uma circunstância que vem contra. Então, estão sempre dando apoio, então esta eu sinto que é uma avaliação de que eu estou no caminho certo, de que eu estou fazendo as coisas certas... a confiança! Então, essa avaliação hoje, ela é velada. Porque ela não é institucionalizada aqui. Então, eu percebo sim, que eu tenho uma avaliação boa, tanto da direção quanto da coordenadora administrativa e a cobrança é praticamente zero. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

De modo geral, percebe-se que há resistências quanto a esse tipo de avaliação devido à falta de reconhecimento do trabalho dos TAEs por parte das chefias, falta de interesse nessa avaliação informal e falta de conhecimento do fluxo de processo por parte de gestores imediatos. Ao serem questionadas se recebiam avaliações de forma justa e coerente, duas servidoras responderam: “Acho que sim! Às vezes a gente sente falta de reconhecimento, não só por parte da chefia. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos,

Mestra, 6 anos de UFG)" e "Não. Em alguns momentos eu acho que ele deveria dizer que o trabalho deveria ser melhor ou dizer claramente o que ele esperava de mim. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG)". Em geral, as pessoas esperam receber atenção pelo trabalho que desenvolvem. Oliveira (2014, p. 185) afirma que é importante considerarmos que os funcionários públicos querem ter seus serviços e resultados cobrados, seja pelo superior, pelos pares, pelos subordinados ou pelo público. Isso "significa que os mesmos são importantes e quando ele não é cobrado, significa que seus serviços e resultados não são importantes e não servem para nada!"

Se o servidor tem a ideia de que seu trabalho não é relevante essa premissa então, seria capaz de gerar desmotivação, que por sua vez geraria um comodismo e daí, a falácia de que servidor público não trabalha? Nestas circunstâncias ele não seria mau trabalhador, mas apenas uma pessoa que tem seu trabalho desacreditado pelos superiores?

> Porque nós temos o procedimento, mas eu tenho a minha autonomia como servidora, minha postura profissional. Então eu posso fazer o mínimo, eu posso fazer o médio e posso fazer o máximo! Então, eu já fui questionada algumas vezes por fazer o máximo. 'Olha, não faz o máximo! Porque se você fizer o máximo todo mundo vai ter que fazer o máximo como você!' (...). Às vezes a crítica vem no sentido oposto. Porque os demais têm uma forma de trabalho diferente e se inicia algum tipo de comparação de trabalho, alguma coisa assim. Mas eu acho que no ambiente de trabalho o importante é você ser sincero consigo mesmo naquilo que você faz. Você está satisfeito com o que você faz? Da forma com que você faz? E é importante a gente estar aberto pra ouvir o que as pessoas têm a dizer, mas quem vai assimilar e trazer aquilo pra si como verdadeiro ou não, é você mesmo. Então, eu sempre tô aberta e nunca tive dificuldade em partilhar desse conhecimento, ou em conversar a melhor forma, em estar aberta para mudar também a forma de fazer. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Os trabalhadores quando submetem sua força de trabalho ao processo produtivo de uma organização são condicionados a se comportarem de forma semelhante, mesmo sendo diferentes entre si. Os padrões de comportamento pré-estabelecidos norteiam as condutas no espaço laboral, de forma objetiva e subjetiva, às vezes, quase imperceptível devido à internalização de regras comuns. Mesmo assim, no setor de serviços, cada trabalhador executa a mesma tarefa de formas diferentes porque pode conferir à ela sentidos diversos.

Neste sentido, diferenciando cultura real e cultura ideal de uma organização Bernandes e Marcondes (2009, p. 22) afirmam que

> as estórias que são contadas habitualmente mostram a exceção e não a regra. Por exemplo, a glorificação de quem desce do pedestal para mostrar-se amigo dos subordinados indica a cultura ideal, pois tal fato se destaca por não ser comum, porque a cultura real determina o distanciamento das chefias.

Por isso, Dejours (2014) distingue a organização do trabalho entre organização real e organização prescrita.

A fala de outra servidora complementa o debate sobre diferentes pensamentos de trabalhadores sobre um mesmo trabalho, situação que interfere na execução das tarefas:

> Porque aí vem aquele negócio da resistência porque, às vezes, a gente faz alguma coisa diferente e aí o outro fala: 'Não, não vamos fazer assim, não!' só pra ir contra. Só pra ir do contra! (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 37 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

Para Oliveira (2014) há diferença entre o resultado da avaliação de desempenho e a avaliação de desempenho em si. Segundo ele, esta última acontece todos os dias, de forma regular no desempenho das diversas atividades. O resultado da avaliação de desempenho ocorre em momentos específicos e programados.

A avaliação de desempenho pode ser uma ferramenta de informações tanto para a instituição quanto para os trabalhadores. Ela fornece informações sobre a eficácia dos programas de treinamento e desenvolvimento para os gestores e fornece *feedback* aos servidores sobre seu desempenho frente aos resultados esperados pela organização. Portanto, as avaliações podem ser um subsídio importante para promoções, transferências ou demissões e ser utilizada como mecanismo de fornecimento de *feedback* e de alocação de recompensas. (ROBBINS, 2005).

Sobre a avaliação 'oficial' de desempenho dos TAEs a investigação buscou respostas para as seguintes questões: Avaliar para quê? Avaliar como? Avaliar o quê? E qual a relação da avaliação de desempenho com a realidade de trabalho do servidor e quais os benefícios para os serviços da instituição?

A justificativa da avaliação na UFG se baseia no atendimento às legislações[113] e em especial ao atendimento da Lei nº 10.861 que instituiu o SINAES. Vale lembrar que o conceito de qualidade empresarial se reproduz no setor público, neste caso, nas universidades, especialmente nas IFES. E a avaliação de desempenho dos servidores técnico-administrativos da UFG segue os princípios de eficiência que norteiam o serviço público em geral. Diante dos princípios de racionalização, qualidade e eficiência dos serviços públicos, em especial de educação, há de se perguntar em que medida a avaliação de desempenho dos servidores TAEs da UFG está relacionada com as políticas de educação superior do Estado ou com o desenvolvimento institucional.

[113] EC nº 19/1998, Lei 11.091/2005, Lei nº 11.784/2008

É possível verificar que o processo de avaliação de desempenho na UFG é estritamente burocrático apesar dos técnicos considerarem seu alto grau de subjetividade. A neutralidade das questões da avaliação torna as análises subjetivas porque tenta padronizar os quesitos da avaliação à realidade de todos os servidores. Nem todos os servidores desenvolvem o mesmo trabalho, não tem o mesmo cargo e nem o mesmo nível ocupacional, porém a avaliação possui os mesmos indicadores para todos. Esse fato faz com que os avaliadores ignorem as diferentes realidades de trabalho e de trabalhadores.

Quanto às respostas da pergunta que se refere à coerência da avaliação de desempenho dos servidores TAEs, do total de 21 (vinte e um) respostas, 19 (dezenove) afirmaram que ela não é coerente. As 3 (três) respostas que concordaram que ela é uma avaliação coerente tiveram críticas incluídas nas suas argumentações.

De acordo com Oliveira (2014, p. 186) a avaliação de desempenho

> é um instrumento de administração de pessoas que corresponde a uma análise sistemática do desempenho profissional em função das atividades que o funcionário público realiza, dos objetivos e metas estabelecidos, dos resultados alcançados e do potencial de desempenho de cada funcionário público.

A opinião dos servidores quanto à metodologia da avaliação foi explicitada em forma de críticas por parte de muitos dos entrevistados.

> Cada um avalia o outro pela sua percepção mesmo. As vezes a gente avalia o outro e é avaliado pensando: coitado, ele tem que progredir! A gente não tem o *feedback* dessa avaliação. Eu acho que o processo como ele é pensado, planejado, estruturado, eu acho ele interessante! Embora eu ache ele falho nas questões. As questões eu acho, eu não sei, eu acho muito repetitivo ... E eu acho que a condução que a gente faz do processo não é adequada. Não é coerente. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG).

> Não! Ela é ridícula! [rs]. Não mede ninguém, não é justa, ela serve mesmo pra perseguir. Quem tem vontade de mandar alguém embora – o que é muito difícil, porque as poucas pessoas que eu fiquei sabendo realmente fizeram coisas horrorosas- mas tem gente que simplesmente não produz. Não estimula as pessoas a produzir, não estimula! Assiduidade e pontualidade, você recebe dez. (...) Você vê uma pessoa que as pessoas criticam, criticam o ano inteiro, aí tira uma média de 9,5? (...) Não tem metas ali, não tem uma coisa clara! Não tem um plano de trabalho que foi inserido antes e você foi medido e tal, por um processo mais quantitativo, mais objetivo. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Uma das servidoras ao destacar as incoerências ressaltou a necessidade da avaliação ocorrer com maior frequência e não somente uma vez ao ano. Como já dito, os trabalhadores esperam sempre a avaliação de seu trabalho. Os cidadãos e os próprios trabalhadores precisam saber qual a sua contribuição para os resultados (KETTL, 1998). O trabalho, especialmente no setor de serviços “tem sentido visto que dá o sentimento de

contribuir para uma obra coletiva e que cada atividade tem um fim por si mesma (GAULEJAC, 2007, p. 157).”

Outra incoerência é a formação de avaliadores. Na UFG a avaliação de desempenho ocorre pela chefia imediata, pelos colegas de equipe, e com uma auto avaliação feita pelo próprio avaliado. Entretanto, conforme se mantém a organização real do trabalho, nem sempre a avaliação dessa forma será coerente com a realidade laboral do servidor.

Oliveira (2014) destaca a importância de se ter gestores capacitados para conduzir a avaliação de desempenho, de se explorar ao máximo as situações avaliadas, de ter um plano que, de acordo com o planejamento da instituição, estabeleça a evolução do profissional e a importância de haver o *feedback* com planos para aqueles que têm desempenho abaixo do esperado.

As relações entre trabalhadores e entre suas chefias apareceu em algumas respostas de servidores como uma forma potencial de conflito que pode prejudicar a avaliação de desempenho do TAE.

> Porque é muito complexo, é uma instituição muito grande e pela sua forma de organização existe uma disparidade muito grande entre Órgãos e Unidades. Então, algumas Unidades desenvolvem o trabalho de uma forma e em outros, isso é bem diferente. Quando nós falamos aqui em relações hierárquicas, em relações com a chefia, enquanto aqui nós temos essa realidade que nós já comentamos, a gente notícias de outras Unidades onde isso se dá de forma totalmente diferente! Onde algumas chefias, diretores ou gerentes que se veem como patrões! E muitas vezes, passando de uma categoria pra outra. Geralmente que ocupa esses cargos de chefia, de direção são docentes da instituição e eles continuam trazendo aquela hierarquia construída historicamente de que o servidor técnico-administrativo é um empregado dele. Então a gente tem muito essa relação do patrão e empregado sendo adotada em alguns Órgãos, em algumas Unidades da universidade. Ainda bem que não tô lá! Porque aí essa estória seria bem diferente! (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 45 anos, Graduação, 5 anos de UFG)

Conforme as relações são estabelecidas a condução dos processos de trabalho e o próprio trabalho em si sofrem alterações. A avaliação de desempenho, como forma de controle social se molda conforme os preceitos do indivíduo dominante, neste caso, o chefe. Portanto, as relações hierárquicas nem sempre favorecem uma avaliação coerente. O depoimento desse servidor elucida que não há preparo gerencial para lidar com a avaliação de desempenho dos subordinados. Portanto, é necessário treinar e preparar os chefes para avaliar o desempenho dos subordinados, bem como capacitá-los para o *feedback* quotidiano. O retorno dos chefes aos subordinados sobre o desempenho de suas atividades

é mais que uma necessidade gerencial, mas uma necessidade motivacional humana de se conhecer a utilidade e o sucesso do seu próprio trabalho.

Outras servidoras e servidores chamam a atenção principalmente para a metodologia de avaliação. Para eles a avaliação de desempenho na UFG é cheia de falhas tanto na concepção, quanto na execução, tornando-os descrentes quanto à sua utilidade e eficácia. Um modelo único de avaliação não tem suprido a necessidade de acompanhamento de uma instituição tão diversificada e complexa quanto é a universidade pública federal. São diferentes departamentos (administrativos e acadêmicos) que formam micro sistemas submetidos aos mesmos critérios de avaliação.

Ao apontar as incoerências da avaliação, a servidora afirma:

> E uma delas é que ela deveria ser mais periódica mesmo! Não só uma vez por ano, quando você faz a "sessão de terapia". Eu acho que ela deveria prever, de alguma forma, realmente, uma periodicidade maior. E as equipes que são formadas, várias vezes eu vi as pessoas na mesma equipe, oficialmente, ali dentro do papel, mas que não trabalham em conjunto. Então não tem como um avaliar o outro. E isso gera muita incoerência. As pessoas mesmo falam: "eu não posso avaliar fulano porque eu nem trabalho com ele!" Então eu acho que a ideia é interessante, a boa vontade também. Mas a UFG tem que pensar a avaliação de desempenho de uma forma... reavaliar as metodologias, tanto a equipe, como divide-se a equipe, ela tem que respeitar realmente o que acontece no dia-a-dia, formatar o sistema pra ele não ficar fechado e aberto pra verificar essas especificidades e ser periódica. De alguma forma, colocar o sistema on-line e que ficasse aberto o ano inteiro! Que a gente pudesse fazer isso em alguns momentos específicos da equipe. (...) Ele tem incoerências que podem ser acertadas. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG).

A fala da próxima servidora alerta para o fato de que a avaliação de desempenho formada por uma equipe pequena ou somente entre somente entre chefe e subordinado possibilita o assédio.

> Aquilo lá é uma furada! [rsrs] Pra alguns é um acerto de contas e pra outros, é nada! Mas não avalia nada! Eu acho que não existe avaliação aqui, não. É até pelo contrário, eu acho que é até um momento de assédio, de alguma coisa assim. Principalmente quem ainda está no estágio probatório. Eu acho que a avaliação não seja um instrumento que venha a contribuir. Na verdade, é um acerto de contas! (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

Segundo Kettl (1998, p. 91) todos são responsáveis pelos resultados porque participam da cadeia implementação de programas. O autor defende que as avaliações de desempenho devem ocorrer em dois planos: no da produção e no de resultados. Ele afirma que "a avaliação de resultados pode ajudar os administradores a aprimorarem suas estratégias e a avaliação de produção pode oferecer a chave para a explicação de problemas que surjam nos resultados". Contudo, na UFG a maior parte dos entrevistados não acredita

que a avaliação de desempenho seja um instrumento de mensuração de produtividade e tão menos de resultados.

> Hum hum. Aquela avaliação não tem nada haver! Ela tem umas perguntas muito subjetivas. Não sei. Não gosto, não. Nunca gostei daquela avaliação. Faço porque tem que fazer. Mas não acho que acrescente nada pra gente, não. (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Se o empregado não confia no resultado de sua avaliação, não dá crédito à ela e, portanto, não se preocupará em associar o desempenho de suas atividades aos critérios avaliativos da instituição. Considerando que já pudemos identificar várias distorções quanto à elaboração e execução do planejamento, a avaliação de desempenho enquanto tecnologia administrativa se torna alheia ao processo de gerenciar políticas de educação, ou mesmo, institucionais. Segundo Kettl (1998, p. 92), o planejamento estratégico seria capaz de "traduzir metas em responsabilidades específicas, mas pode ser muito difícil implementar no setor público esse tipo de planejamento porque as metas mudam constantemente e pressões políticas externas podem comprometer a lógica do plano." Todavia, o autor conclui que a rigor, "a lógica fundamental das avaliações de desempenho é fazer com que se entenda melhor a conexão entre investimento e os resultados (KETTL, 1998, p. 94).

Geralmente, as avaliações de desempenho são utilizadas para julgar quem deve receber incentivos, benefícios financeiros e progredir na carreira. Como o PCCTAE condiciona a progressão na carreira a cada 18 (dezoito) meses, à avaliação de desempenho positiva do servidor. Neste sentido, um servidor destaca um pensamento comum entre os colegas ao associar avaliação de desempenho e progressão na carreira.

> Mas eu acredito que deva ter, porque tem servidor na universidade que ele acha o seguinte: ele completou um ano e seis meses, ele automaticamente tem o direito de pegar uma referência, quando na realidade não é isso! Na realidade ele tem que merecer aquilo! Aquilo ali não é por tempo de serviço e sim por qualidade do trabalho que ele desempenha! Então, acho que é dessa forma. (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG).

Ainda quanto à metodologia de avaliação a fala do servidor a seguir condiz com o argumento de Robbins (2005), o qual afirma que muitos chefes podem não se sentirem confortáveis para emitirem seus pareceres sobre o trabalho dos subordinados. Isso se deve à pouca capacitação dos gestores para avaliar individualmente cada um dos trabalhadores, tendo em vista que, quando o desempenho é insuficiente, são eles os responsáveis por emitir diretamente o *feedback* ao subordinado e uma proposta de melhoria do seu desempenho. Outro momento de possível tensão é que, tanto para gestores quanto para TAEs uma avaliação real por interferir negativamente na progressão funcional do

subordinado ou colega. Por isso, os servidores identificam interferências pessoais no processo de avaliação de desempenho que, segundo eles, são motivos de incoerências e injustiças.

> Primeiro eu já sou contra de fazer as coisas escondido. Você faz a avaliação, você vai no computador, preenche, faz a avaliação e envia. Você não fica sabendo. E também não fica sabendo o que o seu colega te avaliou. Eu acho que as coisas tem que ser sinceras, abertas, honestas, transparente, sabe? Então tinha que ser assim. É pra avaliar? Vamos fazer a mesa redonda. É cada um olhando no olho, falando, conversando. Agora assim, fica uma coisa medonha. Está com medo de quê? A gente não tem que ter medo. Nós temos que falar, nós temos que dar a cara, nós temos que nos posicionar! Então é uma avaliação, totalmente assim, eu acho fora dos padrões que eu penso que ela deveria ser aberta, não fechada. Essa é a minha consideração a respeito. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Um dos servidores entrevistados levantou uma questão importante a ser considerada na avaliação de desempenho no trabalho. Segundo ele, essa avaliação realizada de forma objetiva não legitima um trabalhador como bom ou mau servidor. As dificuldades de adaptação ao ambiente organizacional envolvendo clima, estrutura, recursos e subjetividades individuais do avaliado não devem ser desprezada. Conforme a avaliação de desempenho da UFG está estruturada ela ignora esses fatores, o que leva muitos servidores a avaliarem, basicamente, de modo subjetivo o colega de trabalho. Neste sentido, a sintonia entre perfil profissional, cargo e atividades laborais deve ser levada em consideração na gestão de pessoas.

> Eu acho ela uma ilusão! Eu penso que essa avaliação é uma ilusão porque ela não é levada à sério. Se você tem uma avaliação negativa, os casos que eu pude acompanhar, essa avaliação negativa está muito mais relacionada com a não-adaptabilidade do avaliado nas condições e no clima organizacional e não com competência, habilidades. Então, certas coisas que não deveriam pesar, pesam muito mais do que aquilo que seria importante. E ela é deformada, também, por relacionamentos privilegiados. Claro que existe isso aí e não há como negar. Na minha opinião, esse tipo de avaliação que se faz hoje, ele é absolutamente ilusório. Até porque são duas avaliações no período de três anos até a estabilidade e aí, pronto. Acabou. Deu! A gente ainda tem essa crença de que a estabilidade é a melhor coisa do mundo. Mas eu não sei se isso está valendo a pena mais. Então, com relação a avaliação, por todos os exemplos que eu vi acontecer, não vejo que essa avaliação seja uma referência, um indicador de fato de que o servidor é bom ou é ruim porque ela está eivada de desvios de todas as ordens. (AUXILIAR EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 52 anos, Mestrando, 5,5 anos de UFG

As demais respostas a seguir também se mostraram insatisfeitas com o processo de avaliação de desempenho, alegando que as relações pessoais e de amizade interferem tornando o resultado do processo infiel a realidade. Gaulejac (2007) crê numa economia de parceria gerada por contratos implícitos de fidelidade entre os empregados. “O sentimento de segurança no trabalho estão fundados sobre contratos implícitos, como promessas de

progredir na hierarquia ou de ter aumentos de salários ao envelhecer (GAULEJAC, 2007, p.158).”

> Eu acredito que não porque, às vezes, você vai muito pela questão da amizade. Às vezes você dá uma nota para o colega muito mais em função, às vezes, da amizade que você tem com ele. Às vezes um colega não tem o mesmo ritmo que o outro tem, mas devido à crise, salários baixos e tudo, eu jamais vou prejudicar um colega dando nota baixa pra ele simplesmente porque um dia ele chegou atrasado ou, porque um dia ele vai embora mais cedo, ou porque ele está reivindicando as 30 horas, entendeu? Eu acho que é um direito. Mas eu acho que essa avaliação aí, ela não corresponde à realidade, o que a gente faz. (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 57 anos, Graduado, 36 anos de UFG)

> Eu acho que é meio falho porque se baseia muito no emocional da pessoa. Se por ventura ela tiver algum atrito ou se não gostar da sua pessoa isso vai refletir lá e colocar uma nota ruim pra você. Então, eu acho que isso não é legal, não. (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG)

Segundo Gaulejac (2007), no universo da gestão o laço social e da capacidade reflexiva do trabalhador que emergem da divisão do trabalho se perdem. O sentido do trabalho por vezes, pode mudar, uma mesma ação pode gerar uma gratificação ou uma sanção e as regras que devem ser respeitadas também podem ser desviadas, inclusive, para atingir objetivos institucionais. A capacidade de iniciativa do empregado está submissa ao que Gaulejac (2007) chama de um universo prescritivo o qual lhe impõe aquilo que deve fazer. “A corrida para o mérito é individualizada, ao passo que a cooperação é necessária (GAULEJAC, 2007, p. 157).” Todas essas contradições contribuem para transformar profundamente a experiência social do trabalho.

E as duas últimas respostas destacadas a seguir exemplificam que esse processo de avaliação de desempenho não é coerente porque não há uma avaliação real do desempenho do trabalhador. Em muitos setores não há reunião de avaliação, mas somente uma reunião em que se apresenta o processo e como devem ocorrer seus procedimentos formais. Talvez essa realidade se justifique porque a modernização institucional faz com que o trabalho concreto, o que define o papel da cada um se transforme em processos abstratos. Gaulejac (2007, p. 158) ao falar da mudança de sentido do trabalho e da confusão entre ideal pessoal e da empresa afirma que “a produção de sentido se torna uma questão pessoal, enquadrada pelas regras propostas pela empresa, modelos que substituem os referentes provindos da sociedade”. Portanto, em cada ação e em cada processo de avaliação dessas ações, há um sentido pessoal em conflito com o sentido organizacional. No ato da avaliação, os laços pessoais e a subjetividade mascaram a realidade do trabalho na UFG.

Quanto à o quê avaliar, os critérios para medir o desempenho devem ser coerentes com o objetivo que se deseja alcançar. A falta de objetivos claros e comuns dificulta estabelecer parâmetros e a realização da própria avaliação em si.

A avaliação visando à qualidade reflete a manutenção do Estado Avaliador. Neste sentido, foi possível identificar que a avaliação de desempenho ainda exerce pouca relação com a realidade de trabalho do servidor em muitos setores e, como consequência, os benefícios para os serviços da instituição são incipientes.

Há de se questionar qual a realidade entre treinamento e desenvolvimento com a avaliação de desempenho. São duas ferramentas paramétricas que convergem entre si, fornecendo e recebendo informações de utilidade mútua. A partir das informações decorrentes da avaliação a instituição pode identificar necessidades de treinamento e elaborá-lo em conformidade com a demanda. Da mesma forma, os treinamentos para desenvolvimento de pessoas podem alterar, a curto, médio ou longo prazos, os resultados da avaliação de desempenho, isto é, os resultados organizacionais.

Na UFG não se percebe uma relação direta entre a avaliação institucional e de desempenho dos servidores, tão pouco com os planejamentos estratégicos de Unidades e Órgãos.

As pessoas querem saber se seus esforços conduzem a resultados positivos e favoráveis para a instituição. Percebe-se que, com relação a si próprios, os TAEs veem a avaliação como um retorno importante, um *feedback* gerencial de seu desempenho. Demonstram que o incentivo na carreira não parece ser tão relevante para eles, embora seja esperado, talvez porque eles têm certeza de que o incentivo virá devido à avaliações pouco sérias quanto à relação desempenho *versus* carreira. A progressão na carreira parece não uma recompensa tão valorizada, ou significativa e, talvez, por isso, o descaso com a avaliação.

Dentre os objetivos específicos da avaliação institucional está “promover o desenvolvimento de uma cultura de avaliação.” Porém, a avaliação na UFG ainda não é algo comum da gestão institucional e vem ocorrendo basicamente para atender a legislações e normas superiores. Em setores isolados quando as avaliações ocorrem não se percebe conexão entre elas e objetivos institucionais, princípios organizacionais, planejamentos e resultados programados. Todas essas ferramentas gerenciais podem ser encontradas nos mais diversos ambientes, mas não compõem um esforço comum na instituição, ou mesmo nos Órgãos e Unidades.

Ao questionarmos se há uma nova cultura organizacional para a gestão de pessoas e para o serviço técnico-administrativo na UFG podemos afirmar que há um processo de mudanças gradativas. O que na verdade vem ocorrendo é a emergência de uma contra cultura na UFG, diferente de uma nova cultura. Essa contra cultura *a priori*, vem negar algumas práticas de gestão e questionar algumas estruturas administrativas estabelecidas historicamente, sem necessariamente, propor uma nova cultura. Pode-se dizer que a cultura organizacional vigente nos últimos dez anos é a cultura de mudanças, que tenta modernizar a instituição e suas relações de trabalho a partir de processos de burocratização.

Importante considerar os questionamentos dos novos servidores quanto às decisões institucionais, bem como, a grande contribuição dos TAEs para a organização da gestão e a maior participação dessa categoria, de forma mais profissionalizada nos processos administrativos de âmbito acadêmico e administrativo.

Os departamentos estão realizando novas práticas gerenciais e priorizando a organização do trabalho como princípio de eficiência administrativa. O mapeamento de processos e a popularização do planejamento, embora encontrem dificuldades para acontecerem de forma plena, estão se tornando procedimentos comuns nos diversos setores. O REUNI trouxe a recomposição do panorama produtivo da UFG.

Falta ainda a universidade se auto interrogar e questionar para além da quantidade de seus trabalhos, a qualidade deles em função da inclusão social pela democratização e socialização de conhecimentos. Não foi identificada uma gestão de pessoas com objetivos sociais extramuros, em que o papel dos trabalhadores leve a UFG a, verdadeiramente, se consolidar como instituição democrática e inclusiva de ensino e produção de conhecimento para a sociedade. Mas percebemos uma instituição com ações gerenciais voltadas para si mesma, onde parece não haver vínculo das ações gerenciais e os compromissos institucionais para além do mero cumprimento de tarefas e alcance de metas. Assim, os servidores TAEs seguem a mesma lógica e, apesar de sentirem que contribuem para a formação dos estudantes de graduação, como veremos adiante, os princípios que os gerem não consideram a missão da universidade. Santos (2009) disse que “uma universidade socialmente ostracizada pelo seu elitismo e corporativismo e paralisada pela incapacidade de se autointerrogar no mesmo processo em que interroga a sociedade, é presa fácil dos prosélitos da globalização neoliberal.” Neste sentido, para que a mudança de cultura na UFG ocorra e não seja somente uma reação à expansão pelo REUNI, mas a emergência de uma nova cultura que subsidie suas ações, ressaltarmos a necessidade de autointerrogar-se

quanto à organização do seu trabalho, administrativo e acadêmico, e suas relações sociais que levam ao cumprimento de seus objetivos. Essa nova cultura de gestão, especialmente de gestão de pessoas, deve valorizar tanto as atividades meio, quanto as atividades fim, pois todas são possíveis porque têm trabalhadores que vendem ao Estado sua força de trabalho para que a instituição democratize o ensino superior, a pesquisa científica, a extensão e cultura na sociedade.

## 3.1 A relação entre Técnico-Administrativos em Educação e Docentes: Embates, parcerias, cumplicidade e contradições

Uma universidade, como já dissemos, é uma instituição social complexa, formada por diversos grupos com atores heterogêneos, exercendo diferentes papéis. Essa estrutura promove naturalmente relações de parcerias e conflitos internos, especialmente com relação à divisão do trabalho.

A relação entre duas categorias de trabalhadores, a de Docente e a de Técnico-Administrativo em Educação é a representação de dois extremos que compõem a universidade: o Acadêmico e o Administrativo, conhecidos também como, atividades fim e atividades meio, respectivamente. Cada uma dessas categorias esteve historicamente enquadrada em um desses campos. O campo de atuação do docente era o acadêmico, o qual envolvia todas as atividades inerentes à produção de conhecimento e o campo de atuação do TAE sempre foi o administrativo no qual bastaria a execução de tarefas burocráticas.

Essa compreensão da realidade histórica da universidade brasileira permite-nos entender como se construíram os paradigmas relacionais entre essas duas categorias, fundamentais para o desenvolvimento e democratização do ensino e da ciência universitários.

A partir da entrevista semiestruturada com os TAEs pôde-se compreender como foi construída a relação histórica entre docentes e técnicos na UFG e identificar alguns conflitos históricos.

A estrutura hierárquica da UFG foi historicamente consolidada por trabalhadores docentes que tinham notória formação acadêmica, assim como nas demais universidades públicas brasileiras. Os demais trabalhadores que compunham essa estrutura não tiveram significado social relevante na construção da universidade. O que aconteceu durante

séculos da história da universidade no Brasil foi o que Rezende (1983) chamou de hierarquização entre meios e fins. De acordo com Rezende (1983, p. 38), "a hierarquização dos meios a partir de sua relação mais ou menos direta com a atividade-fim fará com que também as pessoas sejam hierarquicamente selecionadas..." Segundo o autor, esse aparelho burocrático montado mecanicamente tende a fortalecer a centralização mantendo informações relevantes nas mãos de uma ou de algumas pessoas. Dessa forma, a hierarquia se tornou um fator duplamente marcante na história das universidades. Em primeiro lugar, por ser uma instituição pública, burocratizada conforme os preceitos de organização do Estado e, em segundo, porque na universidade sempre foi marcada a divisão de papéis entre atividades intelectuais e operacionais. Desse modo, a organização do trabalho também se estruturou por essa ideologia.

Segundo Buarque (1994, p.57) a hierarquização do trabalho intelectual sobre o manual que se reproduziu na sociedade teve grande contribuição das primeiras universidades brasileiras até os dias atuais. Essa hierarquização legitimada fez com o que o diploma se tornasse "a única chancela legal para uso do saber e para os direitos dele decorrentes." E complementa que: "Criou-se um círculo vicioso que aprisionou a própria universidade."

É neste sentido que Motta (1981, p. 16) afirma que "a história da burocracia é, em grande medida, a história do divórcio entre trabalho manual e trabalho intelectual, e esse divórcio é explicado pelas diferentes formas de cooperação." Ainda segundo o autor, a burocracia se caracteriza "pela separação entre os que executam e os que planejam, organizam, dirigem e controlam".

A crença de que o melhor modo de racionalização dos serviços da universidade deveriam se basear nessa separação consolidou também a divisão imaginária entre duas categorias de trabalho: docentes e técnicos. Embora trabalhassem juntos de forma interdependente, a divisão entre administração e docência universitárias se estabeleceu por serem compreendidas em grupos de atividades operacionais e intelectuais, respectivamente.

As configurações de *status* que estruturam as relações entre os trabalhadores também influem diretamente na divisão do trabalho organizacional. Kast e Rosenzweig (1980) distinguem "*status* dentro da organização" e "papel" como componentes básicos e importantes para compreendermos os sistemas sociais. Para os autores *status* se refere "a uma posição hierárquica específica dentro de determinada organização (KAST e

ROSENZWEIG, 1980, p. 270).” Já o conceito de papel “relaciona-se com as atividades de uma pessoa em determinado cargo (KAST e ROSENZWEIG, 1980, p. 271).” É a partir desses conceitos que se especifica o comportamento do indivíduo em determinado cargo na organização. Kast e Rosenzweig (1980, p. 274) também destacam que “*status* hierárquico refere-se à posição ocupada na hierarquia vertical” e que o *status* funcional se refere “ao serviço ou função específica que o indivíduo executa ou desempenha”. Essas definições são importantes para melhor compreendermos os papéis e os *status* ocupados por técnicos e docentes na UFG ao longo da história que traduzem suas relações de trabalho.

Muitos servidores fizeram apontamentos espontâneos da relação entre professores e técnico-administrativos, de forma direta ou indireta, enquanto respondiam à diversas questões. No entanto, alguns servidores foram indagados sobre o que pensam a respeito da relação entre docentes e técnicos. A seguir, a fala de um antigo servidor retrata a percepção da grande maioria dos técnicos:

> Aaaa, acho que não é assim, muito boa, muito bem aceito não. Já aconteceu vários casos de desentendimento de professor com a gente. Professor chega, se acha superior. Já teve vários casos do professor chegar e querer material e discute com a gente: ‘Não, mas sou professor!’ (ALMOXARIFE, 55 ANOS, Graduação, 32 anos na UFG).

Ao responder diversas questões da entrevista os TAEs a relataram problemas do trabalho e relacionais e propuseram possíveis soluções. A estrutura administrativa formada majoritariamente por docentes no alto da hierarquia também foi criticada por alguns servidores. De fato, a estrutura hierárquica burocratizada da instituição mantém as desigualdades entre as categorias de docentes e técnicos, e subestima a capacidade destes últimos.

> (Entrevistado) Acho que para melhorar isso, a primeira coisa que deveria haver dentro da universidade: que os cargos dentro da universidade fossem feitos de formas qualitativas. Você não pode ter uma universidade onde pra você ser reitor da universidade você tem que ser doutor. E o monte de doutores que nós temos como funcionários dentro da universidade que não podem participar desse processo? Porque a lei não permite! Aí você fica como num jogo de carta marcada. Quem pode ser reitor na universidade? Professor. Professor é o quê? Funcionário. Só que o funcionário técnico-administrativo, por mais qualificação que ele tenha, ele não pode. E quem é o bambambam é o professor. (Entrevistadora) Isso desde a década de quando você entrou tem essa dificuldade? (Entrevistado) Ah, sim! Olha, nós tivemos um caso que talvez não é do seu conhecimento. Mas na Universidade de Brasília, um servidor técnico-administrativo, por sinal vigilante da universidade, o Lima, Edmilson Lima, ele se candidatou à reitor, naquela época podia. Aí ele até teve uma votação bem expressiva na época. Mas ele não foi guindado em hipótese nenhuma ao cargo. Inclusive, se não me falha a memória, foi antes do Cristóvão ser reitor na universidade. Eu não me lembro quem foi o reitor, se foi o Danes, não me lembro. Mas devido à isso, o MEC depois fez uma mudança dentro do governo e criou essas normas para que os candidatos a reitor da universidade fossem

> professores e durante o mandato do Ari, criou-se que ele teria que ser professor e doutor . (Entrevistadora) Ou seja, impediu... (Entrevistado) Total! (Entrevistadora) ...Porque na época quase ninguém tinha doutorado. (Entrevistado) Hoje eu digo que, graças à Deus tem muito. Ou seja, você está chegando em dado momento que, a qualquer momento, essa lei esdrúxula, é legal mas é imoral! Se um professor, ele poder ser reitor e um técnico-administrativo por mais qualificação que ele tenha, não pode. Alguma coisa tem que ser mudado! (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG)

O depoimento do servidor confirma a narrativa de Buarque (1994, p. 154) que a assunção de um técnico-administrativo na pirâmide hierárquica da universidade causou - e ainda causa – desconforto em muitas pessoas, por abalar o imaginário e a ideia de representação do poder simbólico na universidade.

> a quase totalidade da comunidade da Universidade de Brasília apoiou e aplaudiu as duas primeiras eleições diretas para reitor. Até que um funcionário se candidatou e a imprensa, a comunidade acadêmica e a opinião pública começaram a criticar e a ridicularizar a universidade. Uma grande parte da comunidade entrou em pânico, diante do que parecia ser a desmoralização da UnB.

Seria imoral para a ideia de universidade uma pessoa não-docente assumir o cargo máximo de sua hierarquia.

Para Weber (2000) toda dominação de um grupo de pessoas requer uma ação dirigida especialmente à execução de ordens concretas, por parte de pessoas identificáveis com cuja obediência se pode contar. Porém, para que efetivamente haja a dominação é necessário que, além do costume, das relações afetivas ou motivos racionais, haja a crença na legitimidade dessa dominação. Dessa forma, ao longo da história da UFG pôde-se verificar a crença na legitimidade que o professor teve para gerir. Entretanto, essa legitimidade não é, necessariamente, dotada de capacidade para tal, a ponto de ser, indiscutivelmente a melhor opção para a organização do trabalho na instituição.

Nos últimos dez anos essa legitimidade vem sendo abalada por questionamentos de técnicos que não visualizam as formas tradicionais de organização – e de dominação - como melhor estrutura para a universidade.

A diferenciação de *status* e de papéis, por diferentes atores e no mesmo campo pode resultar em situações de conflito. De acordo com Bobbio (1998, p. 225) “o conflito é uma forma de interação entre indivíduos, grupos, organizações e coletividades que implica choques para o acesso e a distribuição de recursos escassos.”. Neste caso, o recurso escasso é o reconhecimento do indivíduo enquanto trabalhador pertencente a uma categoria importante para o desenvolvimento do trabalho na universidade. Para Robbins (2005), a condição para que haja um conflito é que ele seja percebido por pelo menos uma das partes

envolvidas. Portanto, ele o define como um processo no qual uma das partes afeta ou pode afetar negativamente algo que a outra considera importante.

As situações de conflito não são mais estudadas como situações ruins para os envolvidos (KAST e ROSENZWEIG, 1980; ROBBINS, 2005). Na realidade, um conflito pode ser bom ou ruim, dependendo de sua natureza. A visão tradicional afirma que todos os conflitos são ruins. A visão de relações humanas entende os conflitos como naturais e inevitáveis. E a visão interacionista encoraja a existência de conflitos, considerando-os como necessários para o alcance mudanças e inovação. Nessa última visão, os conflitos podem ser funcionais ou disfuncionais. Os funcionais podem melhorar o desempenho dos grupos e os disfuncionais atrapalham.

Robbins (2005, p. 327) salienta que "os atritos e as hostilidades interpessoais inerentes aos conflitos de relacionamento aumentam os choques de personalidade e reduzem a compreensão mútua, o que impede a realização das tarefas organizacionais."

A Coordenadora do SINT-IFESGO revelou que a relação entre as categorias, docente e técnico-administrativo, passou por inúmeros conflitos devido às manifestações explícitas de dominação por parte de docentes com relação aos técnicos. Ela exemplifica como a relação de trabalho entre as categorias se constituiu numa relação de dominação e subserviência.

> Motorista, gente! Eu era menina, morava aqui no setor universitário. O que eu via de motorista levando filho de professor, mulher de professor na escola, buscar menino na escola, era uma relação de apropriação do público. E do técnico né? Então assim, o técnico ia fazer serviço de banco pessoal, era muita doidera! E a briga que a gente teve aqui?! (COORD-SINTIFESGO).

Para Motta (1981) a dominação é um estado de coisas em que uma pessoa ou grupo que impõe seu arbítrio sobre os demais, crê ter o direito de exercer o poder. Já o governado, entende como sua obrigação obedecer às ordens do governante. "Na dominação, que é um tipo de autoridade estabelecida, existem sempre princípios ou crenças que tornam legítimo aos olhos do governante e dos governados o exercício do poder (MOTTA, 1981, p. 27)". Kast e Rosenzweig (1980, p. 347) ao considerarem as formas de influência afirmam que "a autoridade, como poder institucionalizado ou como direito de exercer influência sobre o comportamento, também se encontra na base de todo o espectro dos meios para influenciar comportamentos nas organizações."

A partir desses raciocínios, podemos definir poder como a capacidade que alguém tem de influenciar outra pessoa a fazer ou deixar de fazer algo. Então, "a autoridade é o direito institucionalizado de servir-se do poder (KAST e ROSENZWEIG, 1980, p. 353)."

A universidade é um campo de poder e segundo Carvalho e Vieira (2007), a noção de poder simbólico não se caracteriza pela posse de um recurso, propriedade ou capital, mas pelo reconhecimento dos demais atores e pelo valor atribuído pelo conjunto dos demais atores a esse capital específico. "O capital simbólico refere-se à acumulação de prestígio, honra, consagração, e sua base encontra-se na dialética existente entre o conhecimento e o reconhecimento (CARVALHO e VIEIRA, 2007, p. 28)"

Ao ser questionado sobre sua percepção acerca da relação docente-técnico um servidor apontou a estrutura hierárquica da universidade baseada, culturalmente, em prerrogativas intelectuais como um problema institucional que desencadeia conflitos.

> (Entrevistadora) E o que você pensa da relação docente–técnico? (Entrevistado) Essa é problemática né? Há uma dicotomia hierárquica brutal. Porque você tem um componente cultural muito forte que é a questão da autoridade intelectual, autoridade epistemológica. Então, não diria que são todos os professores, mas grande parte dos professores se coloca numa condição privilegiada em função das prerrogativas intelectuais, de ter o conhecimento e isso reverbera na relação com os técnicos. Aqui eu nunca tive. (...). Mas lá no outro setor[114] eu já tive problema com professor que queria impor coisas que eram completamente absurdas do ponto de vista das rotinas de trabalho e das resoluções organizacionais. Eu, sinceramente, não vejo solução pra isso. Porque a própria administração da UFG, ela endossa essa cultura. Os professores são tratados dentro da estrutura hierárquica com uma deferência bastante diferenciada. E tem um preconceito muito grande com relação aos técnicos porque os professores tomam como exemplos as exceções. Então, tem um mito, uma lenda de que técnico administrativo não trabalha, que é relapso, que não cumpre suas funções. Então, os caras convivem com uma, duas pessoas que de fato são, mas será que não há esse tipo de deformação no meio dos professores? Não há professores que, realmente, também sejam indisciplinados, que não cumprem suas obrigações a contento? Eu creio que isso não é um privilégio da categoria de técnico-administrativo, mas isso é tomado como uma regra geral nas conversas que a gente houve, nos casos que a gente vê relatados. (...).Agora, eu tenho a convicção de que a relação professor-técnico ela não é adequada. (Entrevistadora) Poderia melhorar... (Entrevistado) Sim, sem dúvida! (AUXILIAR EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 52 anos, Mestrando, 5,5 anos de UFG)

"A posição dos atores no espaço social depende, portanto, da quantidade e do tipo de capital que cada um dispõe (CARVALHO e VIEIRA, 2007, p. 29)". Os atores se diferenciam pelo tipo de capital que detém. É por isso que dentro do campo existem posições de dominação e posições subalternas, "pois a definição de valor relativo de cada tipo de capital também é objeto de luta constante (CARVALHO e VIEIRA, 2007, p. 30)".

O embate entre servidores docentes e técnico-administrativos se arrastou historicamente como um processo social comum que se reproduz em muitas instituições. De acordo com o estudo de Farias e Vaitsman (2002) alguns padrões de conflito expressam a distribuição de poder e prestígio. No caso da universidade pública, a legitimidade dessa

[114] Foi utilizada a expressão 'outro setor' a fim de não identificarmos o setor em que se deu o conflito.

assimetria na distribuição de poder, causada dentre outros fatores pela falta de reconhecimento de uma categoria por outra, é também um fator de conflito.

> Eu acho que ainda existe um certo privilégio para os docentes. Em relação à chefia, principalmente. Isso deveria ser olhado porque a universidade não é feita só de docentes. Ela é feita de docente, discente e dos técnico-administrativos. Então, eu acho que deveria que ter uma igualdade e eu acho que existe uma preferência pelos docentes. Eu acho que existe ainda, um corporativismo muito grande entre a docência em relação aos técnico-administrativos e até com relação os próprios alunos. (...) (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG)

Quando o técnico afirma que o docente tem privilégios ele quer dizer, ou até mesmo denunciar, que os docentes são beneficiados com regras e práticas comuns que não envolvem da mesma forma os demais trabalhadores da organização. Para melhor compreender essa realidade Farias e Vaitsman (2002, p. 1237) esclarecem que:

> A ideia de privilégio emerge no momento em que regras ou práticas instituídas beneficiam grupos ou indivíduos específicos, sem o consentimento e aceitação dos demais integrantes da organização. O que caracteriza o privilégio não é a existência de uma situação marcada pela desigualdade de condições ou oportunidades, mas sim a ausência de atributos que confiram legitimidade a essa dada situação de desigualdade, ou seja, a percepção de privilégio está ligada à percepção de poder ilegítimo e sentimento de injustiça.

Entretanto, legislações podem formalizar diferenças entre as categorias de trabalhadores docentes e técnicos e conceder prerrogativas a uma e não a outra, sobre uma mesma matéria, como é o caso do processo de votação para eleição de reitores.

Discordando da ideia de igualdade entre docentes, discentes e técnicos na universidade o professor Coêlho (1996, 106) defendeu que as três categorias devem assumir as diferenças entre si, como forma de respeito inclusive à democracia, ao rigor acadêmico e a amizade que os unem enquanto coletivo. Sem isso, segundo o autor, não haveria como trabalhar "num projeto coletivo e construir a universidade, a democracia." O professor afirma que cada categoria também tem suas diferenças internas e chama a atenção para a necessidade delas serem assumidas, trabalhadas e superadas.

> Negar tudo isto seria não se dar conta do real, inviabilizar a instituição universitária e seu governo, além de fazer o jogo da burguesia, que ideologicamente quer nos convencer de que somos todos iguais: patrões e operários, negros e brancos, povo e governo (COÊLHO, 1996, p. 106).

Buarque (1994) afirmou que devido à desigualdade social e que seus reflexos culturais e educativos a universidade era apenas uma empregadora para os 'funcionários' administrativos. Frente ao isolamento entre as categorias de docentes, discentes e de técnicos no trabalho conjunto de construção da universidade, Buarque (1994, p. 130) considera que "a participação de funcionários no processo eleitoral de reitores pode reduzir este distanciamento, mas cria, por outro lado, uma liberalidade que termina por ampliar o

descompromisso, podendo inviabilizar o funcionamento da instituição". Ele considerava que na época se vivia uma situação de apatia com relação ao processo eleitoral nas universidades e que a participação dos servidores técnico-administrativos comprometeria a sisudez do processo.

O professor Ildeu Coêlho reclamou da situação salarial da categoria docente na década de 1980 criticando a valorização da categoria de técnico-administrativos em detrimento da de docentes. Ele afirmou que ao estudar o plano de carreira dos docentes encontrou grandes equívocos porque

> ela valorizava mais o trabalho do servidor técnico-administrativo do que o do docente, na medida em que desde o início da carreira aquele continuaria ganhando mais do que o professor auxiliar de ensino, nível 1, em regime de 40 horas semanais. E, então, mesmo que fosse concebido um aumento de 10.000% sobre a tabela (lembro-me bem desse valor propositalmente exagerado), eu não poderia concordar com ela, porque o erro não estava apenas nos valores definidos, mas na base, nos pressupostos sobre os quais fora construída. (...) Por mais que reconheça a importância do trabalho dos técnico-administrativos, disse eu na assembleia, não poderia concordar com a inversão citada, por ser contra a ideia de universidade (COÊLHO, 1996, 111).

Percebe-se na fala do professor o raciocínio de que os docentes são mais importantes para a universidade do que outros trabalhadores, neste caso, os técnico-administrativos. Para ele, a verdadeira concepção de universidade deve valorizar o professor, acima de outros profissionais que nela existem.

Anos depois, a coordenadora do SINT-IFESGO também relata momentos na história da UFG em que as categorias sofreram mais diferenciações entre si devido à valorização da carreira dos TAEs:

> Então, assim, foi uma briga muita grande e que a gente conseguiu romper aqui mais ou menos em 87 com o plano de carreira. Aqui a gente conseguiu. Porque a gente conseguiu colocar no papel, qual era a atribuição do técnico. Mas aqui os técnicos conseguiram interferir na organização do trabalho na instituição. E isso aqui foram anos e anos de greve pra conseguir isso, então foi o primeiro grande momento que a gente conseguiu romper um pouco com essa relação de poder.

Entretanto, Coêlho (1996, p.111) considerava que a igualdade entre as categorias é um mito disseminado entre elas, levado à condição de verdade. Segundo ele, essa verdade era aceita pelos docentes mais por conveniência pessoal do que por convicção e que deveria ser uma discussão enfrentada por docentes, técnicos e alunos em favor da construção da universidade. Ao se referir à falta de debates sobre as diferenças entre as categorias, afirmou que "essa síndrome de avestruz pode ser cômoda e certamente nos faz parecer democratas e simpáticos aos alunos e servidores técnico-administrativos, mas é completamente irracional, irresponsável, além de violentar a verdade."

Por outro lado, a coordenadora do SINT-IFESGO justificou que a diferenciação na remuneração foi decorrente de lutas da categoria por reconhecimento.

> Aí tem uma coisa que eu acho muito interessante que eu tenho observado ultimamente: então a gente conseguiu o respeito dos docentes naquela época, porque a gente começou a brigar e a gente passou a ter uma carreira muito mais estruturada que os docentes, né, em 2005 com o PCC TAE. Então, aí é que foi complicado. Então, olha: pra você conquistar o direito ao incentivo a qualificação foi muita briga, briga interna, briga com os reitores e briga com o governo. Pra que técnico precisa fazer mestrado, ele não vai dar aula, - esse era o argumento - doutorado? Que isso?! Nunca!. Então pra romper isso aqui foi muito tempo, mas quando a gente conseguiu em 2005, os docente tinham um tempão que estavam estagnados, que eles pararam no tempo e no espaço um tempão (COORD-SINTIFESGO).

A luta moralmente motivada de grupos sociais são uma tentativa de alcançar reconhecimento recíproco pelo qual se pode transformar relações sociais. Honneth (2003) escreve sobre a luta por reconhecimento como algo inerente aos indivíduos e um processo essencial nas relações entre eles, sendo o conflito o ponto central. Segundo Honneth (2003), de acordo com os pensamentos de Hegel e Mead, a identidade é constituída no meio social pela interação com os demais sujeitos. A partir daí, percebe-se que a auto-realização do indivíduo está ligada ao reconhecimento da sua identidade pelos parceiros de interação. O reconhecimento de uma identidade é também uma questão de justiça.

Nos relatos anteriores do professor e da coordenadora do sindicato dos técnicos administrativos a remuneração é a principal prática de reconhecimento.

O reconhecimento das capacidades individuais favorece a socialização. Por isso, a mudança nas terminologias para designar trabalhadores ganha uma dimensão importante no imaginário dos trabalhadores ao serem chamados de colaboradores, responsáveis técnicos, etc. Nesse sentido, o gerencialismo domina as relações de trabalho porque demonstra reconhecer essas individualidades. Abrem-se aí, precedentes para que os trabalhadores construam sua identidade tomando como referencial a instituição na qual atuam.

A história da divisão do trabalho na UFG passa pelo reconhecimento gradativo do papel dos TAEs que, para se tornar efetivo, precisa ser legitimado na prática por ações concretas de atuação no processo de funcionamento e de desenvolvimento da universidade.

Segundo as teorias da Escola de Relações Humanas o reconhecimento é fator intrínseco da motivação humana. O indivíduo tem necessidade de realizar tarefas e tem necessidade de que elas sejam reconhecidas. Por isso, Herzberg considera que o reconhecimento da realização tem "importância vital para a satisfação no trabalho, à longo prazo (KAST e ROSENZWEIG, 1980, p. 262)." A relação entre a motivação e o

desempenho está na necessidade de realização do indivíduo. Portanto, ele precisa realizar-se e ter seu feito reconhecido, como afirmação de sua identidade, que o motiva e contribui para que realize novos projetos.

Segundo a real filosofia de Hegel[115] faz parte da efetividade da identidade "ser reconhecido pelo outro, ser considerado por ele como absoluto (HONNETH, 2003, p. 91)." O reconhecimento pelo outro dá sentido à vivência do indivíduo.

Durante as entrevistas com os servidores técnicos muitos se referiram às relações hierárquicas e de poder como determinantes na condução de processos de trabalho e de relacionamentos interpessoais. Percebemos que essas relações são de extrema importância para a gestão eficiente ou, não da universidade como um todo.

Muitos servidores TAEs relataram a existência de conflitos com servidores docentes, o que consideram uma situação desagradável que ocorre no ambiente de trabalho. Todavia, historicamente a categoria de TAEs sempre buscou reconhecimento pelo seu trabalho e a luta histórica começa a gerar resultados cada vez mais efetivos no dia-a-dia da UFG.

Ao ser preguntado sobre o que pensa da relação entre docente e técnico, o servidor faz críticas a uma relação distante entre as categorias. O distanciamento entre elas, construído historicamente, prejudica o esforço nas lutas comuns e nas individuais. Entretanto, admite que há desarmonias no relacionamento com professores. Em geral, os servidores entrevistados consideram os professores responsáveis pelo início dos atritos no ambiente de trabalho.

> Totalmente distante um do outro. Eu digo assim, não no sentido do professor chegar aqui e querer se colocar num pedestal. Não! Eu falo a maioria dos professores são educados, às vezes eles vem aqui e tem uma boa educação e tudo, mas eu falo assim, a questão da luta, por exemplo. A questão de greve nem sempre estão juntos, tanto é que cada um tem o seu sindicato. Mas em termos de relacionamento, trabalho, eu não vejo essa... Aqui ou acolá aparece algum que possa ser um pouco exaltado, mas é com razão porque às vezes ele vem olhar algum problema dele, aí ele chega aqui o problema não foi resolvido. É claro que ele vai sair daqui com raiva, né? (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 57 anos, Graduado, 36 anos de UFG)

O ambiente de trabalho do servidor que fala a seguir não é meramente administrativo, mas compreende atividades também de ensino e pesquisa desenvolvidas pelos TAEs. Essas funções colocam esses trabalhadores numa classificação subjetiva em que possuem mais 'capital', ou seja, mais utilidade para a comunidade. Essa contribuição para além do administrativo facilita o relacionamento e a aproximação entre as categorias,

[115] Conferir em Hegel, G. W. F.. Jeaner Realphilosophie. Hamburgo, 1969.

devido a um certo prestígio profissional de técnicos e auxiliares. Embora ainda existam dificuldades no relacionamento entre alguns técnicos e docentes, o servidor relata:

> É... já esteve pior! Tem Unidades que isso é horrível. Essa relação é horrível. A nossa relação aqui é até boa. Porque a gente tem uma história de luta né? E a gente fez por onde, também, por ser considerado como fator integrante do processo ensino-aprendizagem. Então as pessoas nos respeitam por isso! Tem lugar que não! Tem lugar que trata-se o servidor técnico-administrativo como se fosse empregado particular dele. Tem professor que faz isso. Mas nós nunca aceitamos isso aqui. E quando a gente sabe que um está fazendo isso, a gente é corporativo a tal ponto de exigir a retratação e uma reunião. A gente já fez muito isso aqui. Por isso que o nosso relacionamento é bom. É uma construção. Não é assim, não é fácil não. Não é de graça, não! É conquista! (...). Agora tem Unidades na UFG que o trem é feio! Não vou falar qual é não, mas que eu sei, sei. Porque eu já fui dirigente sindical. (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

Atualmente, percebe-se a participação mais efetiva dos TAEs nas tomadas de decisão e na construção do novo modelo de universidade, favorecida pelo novo perfil dos técnicos. A necessidade de uma gestão orientada para reorganização do trabalho a partir das mudanças trazidas pela expansão e a busca por reconhecimento pelas chefias e docentes em geral, a atuação dos TAEs na UFG vem, aos poucos, ganhando novos espaços.

Outra variável que impacta na cultura organizacional é a mudança no perfil dos técnicos e dos professores que vem alterando as relações pessoais e de trabalho dentro da UFG. Diferentemente dos antigos técnicos, atualmente os novos agem de forma mais autônoma e mais crítica, posicionando-se com relação aos colegas docentes como iguais. A tentativa de reconhecimento da identidade técnica-administrativa em educação é importante para a categoria e sempre é recorrente nas atividades do quotidiano.

> E hoje é muito bom porque os técnicos, a gente tem a nossa participação no Conselho Diretor. A nossa participação dos técnicos, hoje proporcionalmente, é 100% dos técnicos no Conselho Diretor. Então, é muito bom porque nos dá uma visibilidade perante os professores - até os alunos que também participam dentro da cota deles – é de expor as nossas necessidades, as nossas aflições e também, muitas vezes, o quê que a gente percebe que o que está sendo cobrado ou direcionado pra nós, a gente mostra que muitas coisas não é da nossa competência, não é função nossa! Então, a gente sempre procura, nos informes, a gente tem essa abertura de poder a área acadêmica falar, área administrativa falar. Então, sempre, vira e mexe a gente está levando ao conhecimento deles atividades, funções que não são nossas e direcionando eles pras competências cabíveis. O que a gente tem é a abertura do diálogo, de expor juntamente com eles. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

> Eu acho até que a gente tá ganhando espaço. A categoria já tem um certo espaço, sim. Acho que é a nossa luta e a nossa postura também né? Porque eu acredito que nós somos competentes, que nós fazemos o nosso trabalho. Então não é só uma questão de sair gritando e reivindicando, mas de estarmos fazendo também. Eu acho que a gente que conseguiu espaço, por mais que, as vezes a gente se desanime, que as pessoas não ouvem a gente, mas a gente conseguiu um espaço

> que a gente não tinha! E foi com a nossa atuação mesmo, foi de ganhar confiança mesmo. Não nos deram confiança, a gente conquistou. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG).

Percebe-se, por parte dos próprios TAEs, algumas tentativas de quebra de paradigmas e de implantar uma nova cultura organizacional que valorize esses trabalhadores construindo a partir da quebra da cultura ainda vigente. Embora haja mudanças significativas a partir do processo de expansão da UFG, ainda prevalecem alguns embates entre professores e técnicos. Como já dito, os conflitos entre o acadêmico e o administrativo, onde o primeiro é sempre mais valorizado, tido como o mais importante, são motivos de constantes disputas por reconhecimento. A fala do servidor TAE, a seguir, relata esse panorama paradoxal entre novas e antigas formas de relacionamento.

> Desde quando eu entrei aqui, minha percepção ela não mudou. Eu acho que os docentes, os mais antigos, eles acham que existe dois cargos na universidade: o docente e o servidor. Então, o servidor é pra servir o docente. Ele não se vê como um servidor. Ele não se vê como um servidor público. Essa é uma percepção dos mais antigos. Já os mais novos, eles são cabeça totalmente lá na frente! Eles já têm... –eu talvez esteja exagerando no que eu vou falar – mas eles têm a visão de como eles... o técnico fosse o par do... Igual tenho você e nós somos pares na nossa função, nas nossas atribuições. Nos mais novos eu vejo que eles tem esse respeito. Ele não olha pro técnico de cima pra baixo. Ele olha olho no olho. Não sei se eu estou filosofando demais, se eu me fiz entendido (...). Já trazendo pra minha atual realidade, não sei se por força da formação do pessoal, que predominantemente são médicos, a visão que eu tenho é a visão dos antigos, que existe o docente e o servidor. Então os médicos, eles olham pra gente de cima pra baixo. Eles não olham olho no olho. Então a gente tem que servir a eles independente se faça chuva ou faça sol, você tem que fazer o que ele pediu. Na verdade não é bem assim que as coisas tocam e a gente tem alguns choques de entendimento. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Apesar dos avanços no relacionamento entre as categorias, a coordenadora do SINT-IFESGO ratifica a ideia de que ainda persistem diferenças nas relações entre trabalhadores da UFG quando se referem a docentes e técnico-administrativos. O imaginário não muda instantaneamente, de um dia para o outro. Portanto, o imaginário que ainda persiste na UFG é o de que os docentes pertencem a uma classificação diferenciada dotada de prerrogativas com relação aos TAEs ou e demais trabalhadores da universidade.

> Aquele pessoal que a gente brigava com eles, eles aposentaram, entraram novos professores, os jovens professores. Eu pensei: ‘a universidade agora vai mudar né?’ ‘Ela vai ser muito mais democrática.’ Não foi, menina! Tem uns setores que está muito mais atrasados do que daqueles professores lá que a gente brigava com eles lá. E aí uma coisa que eu não consigo entender! A relação de poder hoje com diversos setores que tem, com os novos professores é muito mais difícil, mais assim, do que no meu tempo, por exemplo. (...).acho que esses professores que embateram nesse tempo ai passado, eles viram e valorizam essa conquista que a gente teve. Os novos que estão entrando agora não conhecem essa história, não adianta contar que não vão entender. Então, eu acho assim, a leitura que eu faço é que eles ouviram falar que era professor que mandava mesmo e eles querem continuar. Querem mandar. Claro que tem as exceções,

> mas os mais radicais acho que era muito no ouvir falar no que era antes (COORD-SINTIFESGO).

Todavia, para a mudança da universidade pública Santos (2011, p.92) defende uma "revolução institucional e uma revolução nas mentalidades" sugerindo a programação de processos de transição que garantam uma passagem inter geracional, porque as gerações mais velhas são as que detém mais poder e apresentam mais resistência a mudanças.

No geral, o depoimento dos TAEs revela que docentes aparecem hierarquicamente superiores aos TAEs no quotidiano da UFG.

"A elevação geral do nível educacional explica, para outros, porque a hierarquia se transformou num modo de organização superado (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 99)." Alimentados pelo individualismo e pela autonomia pessoal o tempo dos chefes autoritários acabou. As manifestações anti-hierárquicas são, antes de tudo, de ordem moral contra a relação dominante-dominado. Ao citar Druker, Boltanski e Chiapello (2009, p. 99) concordam que a organização moderna deve ser uma organização de iguais e que nenhum conhecimento é superior a outro. A organização moderna não se constitui de patrões e empregados, mas de equipes organizadas. Os autores reforçam que "o controle por um terceiro não passa de expressão de uma relação de dominação (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 114)."

Neste sentido, pudemos observar também que a estrutura rígida de chefia, dominantes e dominados vem diminuindo na UFG. Não por conta somente de fatores internos, mas por influências externas que advém da ideia de modernidade e de gestão organizacional. Embora a estrutura não mude no papel, ou seja, formalmente, ela vem adquirindo traços que permitem ao TAE mais autonomia para exercer suas tarefas.

> (Entrevistado) Em termos de hierarquia eu não conseguiria opinar em adequada e inadequada. Porque nós não temos muito essa relação de chefia. Pelo menos no meu local de trabalho, nós somos chefes de nós mesmos e trabalhamos no mesmo nível, por exemplo, com os coordenadores de curso que formalmente são considerados, dentro de um organograma, como nossa chefia imediata. Mas nem os próprios coordenadores de curso se veem nessa posição. Então nós trabalhamos muito mais como uma equipe, como parceiros de trabalho do que como chefes e subordinados. Mas não acho que seja adequando ou não. (Entrevistadora) Você acha que isso é uma construção? (Entrevistado) É uma construção prática na evolução do trabalho técnico-administrativo aqui na Unidade. (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 45 anos, Graduação, 5 anos de UFG)

Importante destacar que muitos TAEs relatam existir momentos de convivência difícil entre docentes e técnicos, porém a maioria dos entrevistados disse que no seu local de trabalho, Unidade ou Órgão, a situação é tranquila, sem grandes tensionamentos, embora assumam já terem vivenciado certos conflitos, ou situações de humilhação. O

relato da servidora ilustra uma situação comum no relacionamento entre as categorias, especialmente em Unidades Acadêmicas, onde o convívio das duas é maior. Situações simples podem levar a grandes tensões entre colegas de trabalho.

> Semana passada mesmo eu bati boca com um professor aqui e foi bem desagradável. (...) Uma vez tinha uma mesa que estava na sala de um professor porque era a sala de um diretor aí quando o diretor mudou pra cá tinha uma mesa de reuniões e a gente acabou não trazendo a mesa. Aí, depois um dia, nós precisamos da mesa e eu fui lá buscar porque era do diretor. Ele me encontrou no corredor e acabou comigo! Falou que eu não podia entrar na sala dele sem permissão, retirar uma coisa de lá de dentro. Eu fiquei bem chateada. Então tem sim, uma hora ou outra assim. (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Se a relação de dominação e exploração sobrevivem juntas, então a exploração de uma pessoa por outra só vai acontecer se ela for dominada por essa outra pessoa. A inexistência de relações mais igualitárias entre as categorias prejudica a autonomia e a distribuição de poder.

Os ocupantes de cargos de classificação D, como assistentes e auxiliares, representam as principais funções subordinadas da estrutura organizacional e ao todo, são maioria entre os servidores. Esses trabalhadores e trabalhadoras não possuem a autonomia característica das profissões e encontram-se mais sujeitos à ação da autoridade administrativa (FARIAS e VAITSMAN, 2002). Embora muitos tenham curso superior concluído, não recebem muito respaldo dos superiores porque, em geral, ocupam cargos que exigem menor grau de qualificação. Por isso, esses servidores e servidoras estão mais sujeitos à pressão e controle que emanam da hierarquia fundada na legitimidade do saber docente, ou seja, na autoridade profissional destes últimos[116].

O campo é um espaço constituído e constituinte da atuação dos atores. O espaço não é estático, pois é regido por suas leis provenientes de lutas simbólicas dos atores que o compõem, alterando a ordenação de valores e seus atores assumindo novos espaços. (Bordieu, 1968; 2001). De acordo com Friedmann e Naville (1973, p. 233) “cada meio social, cada grupo procura perpetuar-se, sobretudo quando ocupa uma posição vantajosa.” Segundo esses autores a resistência à mudança e o conservantismo inerente às classes favorecidas resultam na inércia social na qual a organização de um sistema racional de orientação se choca. E alertam que somente o desejo de mudança não altera a realidade.

---

[116] Igualmente ocorre na relação entre médicos e demais profissionais de saúde relatado no estudo de: *FARIAS, Luís Otávio; VAITSMAN, Jeni.* Interação e conflito entre categorias profissionais em organizações hospitalares públicas. **Caderno de Saúde Pública**, Rio de Janeiro, 18(5):1229-1241, set-out, 2002

Então, é possível inferir que a resistência de muitos TAEs à opressão e ao assédio se deve, diretamente, à mudanças quanto à elevação da formação intelectual desses servidores, permitindo-lhes uma maior consciência de classe, do seu trabalho e de si próprios. A memória da coordenadora do SINT-IFESGO reforça o aspecto de que o aumento da formação dos TAEs contribuiu para torna-los mais críticos quanto ao seu trabalho e as relações nele desenvolvidas.

> Tem a disputa porque ai você tem o olhar mais crítico, ai você não vai aceitar muitas coisas que talvez você aceitasse antes. Porque agora tem muitas coisas profissionalmente que... nessas nossas brigas aqui eu falava: 'Gente eu sou técnica por opção. Se eu quiser eu vou ser docente. Eu posso ser docente, mas eu não gosto de dar aula. (...). E mais: 'a nossa fonte pagadora é a mesma, o patrão é o mesmo, você não me manda'. A gente tinha esses embates. Que era muito louco, o negócio na época. (...). Essa questão ai de ocupar os cargos, nós só conseguimos que um técnico fosse pró Reitor em 86 que nós fizemos uma grande greve lá em 86 e aí nós dissemos: 'Uma pró reitoria tem que ser de técnico'. E aí naquela época a gente falou: 'A PROCOM tem que ser de técnico'. (...) Ai em 86, a gente conseguiu que o primeiro técnico fosse pró Reitor e de lá pra cá, então ficou assim. (COORD-SINTIFESGO).

A identidade profissional, de acordo com Dubar (2005, p. 151)[117], "faz das relações de trabalho o 'lugar' em que se experimenta o enfrentamento dos desejos de reconhecimento em um contexto de acesso desigual, movediço e complexo ao poder." Enquanto o reconhecimento não for pleno, suficiente para a categoria que o busca, sempre haverá algum conflito na relação entre os atores. É pelo reconhecimento de um grupo pelo outro que se estabelecem relacionamentos estáveis, coesos e justos, porém, não livre de conflitos.

Atualmente, mesmo havendo atritos e diferenças entre membros das categorias, docentes e técnicos estabelecem relações de parcerias e amizade de forma mais frequente e natural.

Neste sentido Buarque (1994, p. 167) defende que "a universidade precisa de autores e não de autoritários." Considerando-se essa premissa os conflitos interpessoais precisam ser geridos senão serão causa de improdutividade e adoecimentos.

A gestão eficaz de pessoas da universidade deveria considerar todos os trabalhadores, sem distinção, pois, todos, de uma forma ou de outra, contribuem para o desenvolvimento institucional e, mesmo indiretamente fazem parte do corpo funcional. As relações de poder e dominação estão, sim, presentes na universidade e, na UFG elas são percebidas especialmente quando envolvem trabalhadores terceirizados.

---

[117] Conferir também a referência a Sainsaulieu feita por Dubar em SAINSAULIEU, R. L'Iidentité au travail. 2ª. Ed. Paris: Presses de La FNSP, 1985

A relação de mando e subordinação que ocorria há trinta anos entre docentes e técnicos vem se atenuando, mas por outro lado, se acentuando entre docentes e terceirizados e até mesmo, entre TAEs e terceirizados. E são os trabalhadores terceirizados que estão sempre numa posição hierárquica mais baixa, em situação de dominação e exploração. A observação da coordenadora do SINT-IFESGO revela:

> Acabou. Eu acho que acabou muito. Hoje um docente quando quer fazer alguma coisa particular, ele pede com todo um jeitinho. Mas o que eu queria acrescentar nessa questão ai que tá voltando de um outro jeito que é com os terceirizados né? Eu já falei algumas vezes aqui que eu já vi aqui na universidade na minha frente, chamar o secretário da Ipanema[118]: 'Vai lá comprar um lanche pra mim!' 'Vai buscar minha pasta que eu esqueci dentro do carro', entendeu? E assim essa relação de poder: 'É meu funcionário, ele tá aqui pra fazer o que eu quiser'. Então eu tô com fome não posso sair tô muito ocupado, 'Vai ali na lanchonete na esquina e compra um lanche pra mim'. 'Vai ali buscar minha pasta, por favor'. Tudo com muita educação. 'Olha eu tô precisando ir lá no Centro, você vai passar lá antes de você ir embora? Passa lá naquela loja pra mim e compra aquele negócio lá.' Então é relação de poder mesmo, porque o terceirizado, tem uma relação de trabalho fragilizada. Porque esse pessoal de Ipanema, esse pessoal dessas empresas que prestam serviços, o diretor fala assim: 'Não gosto desse cara, troca?' Troca! Tá ruim vai procurar por outro no lugar, entendeu? (COORD-SINTIFESGO).

Importante destacarmos que no ano de 2014, segundo o relatório de gestão da UFG, a quantidade de pessoal terceirizado na instituição era 1.737 trabalhadores. Considerando que a tendência nas relações entre grupos é que haja a manutenção da ordem, e que uma classe se mantenha superior a outra(s), é de se prever que haja dominação de um grupo por outro. Ou seja, mesmo que haja alguma mobilidade na hierarquia social da universidade, haverá sempre alguém na posição de dominante e outro, na posição de dominado, de forma latente ou desvelada. Desta forma, "a estrutura das relações de poder influi sobre a produção de valores, percepções e práticas dos sujeitos a ela submetidos (FARIAS e VAITSMAN, 2002, p. 1238)."

A partir desse ponto, é importante fazer alguns questionamentos que não se esgotam apenas com uma resposta. Dentre eles, se é possível haver uma integração efetiva entre os trabalhadores da UFG? Observamos que há, sim, integração entre os trabalhadores docentes e técnicos, maior que no passado, porém, o relacionamento ainda é considerado 'distante', como destacou um entrevistado. Esse distanciamento entre as categorias, somando-se aí os terceirizados e demais trabalhadores, dificulta a construção de um trabalho em conjunto que favoreça o ensino superior e a universidade democrática.

No imaginário social, cada grupo de trabalhadores tem seu papel exclusivo e parece não depender dos demais. A metodologia de gestão institucional não proporciona

[118] Ipanema é o nome de uma empresa de serviços terceirizados contratada pela UFG na época da entrevista.

essa interação, apesar de ser intitulada de democrática e participativa. Contudo, vale questionarmos a efetividade dessa democracia ao passo que exclui diversos grupos de trabalhadores e também alunos dos debates.

É possível crer que as universidades, em especial a UFG, reproduz o modelo desigual da sociedade brasileira, dotada majoritariamente de conflitos entre dominantes que detém o poder de decisão e de mando, e de dominados que obedecem executando ordens e, às vezes, lutam para alterar essa realidade. Segundo Bordieu (1996, p. 49) "a diferenciação social pode gerar antagonismos individuais e, às vezes, enfrentamentos coletivos entre os agentes situados em posições diferentes no espaço social".

Como ter o mínimo de conflitos e mais integração? Como diminuir a desigualdade? São questionamentos que ainda não têm uma resposta pronta e certa. Todavia, o primeiro passo é o respeito às diferenças e isso, já pode ser verificado a partir de mudanças na instituição, na organização do trabalho e no perfil dos trabalhadores. Todas as mudanças nesses aspectos trouxeram melhorias que contribuíram para que os atores se olhassem a partir de um novo prisma: o da cooperação mútua. O crescimento acelerado da universidade ignorou muitas diferenças e divergências pessoais exigindo uma divisão do trabalho que correspondesse às demandas da expansão.

Nos primeiros anos da UFG as diferenças entre os trabalhadores centravam-se na divisão entre quem desenvolvia atividades de administração universitária e de docência. Hoje, a dinâmica da produção universitária segrega as partes, por áreas de conhecimento, por categorias trabalhadores, por setores de atividades, por tarefas, etc. Essa realidade faz com que uma parte ignore os interesses e dificuldades da outra e até mesmo, compitam entre si. Bem destacou Santos (2011, p. 92):

> Onde existe a competição pelo ranking incentiva à separação e, como é feita a partir das desigualdades existentes num dado momento e sem nenhuma medida compensatória, tende a aguçar ainda mais o topo da pirâmide e, com isso, a aprofundar a segmentação e a heterogeneidade.

Os trabalhadores da universidade estão sujeitos ao curto prazo das tarefas impostas pela dinâmica universitária ou mesmo por ações governamentais. Portanto, quando Sguissardi (2009) questiona: "Qual o lugar ocupa a qualidade nas recentes políticas de educação superior?", vale como resposta lembrar que quem dá qualidade a todo o processo são os 'recursos' humanos das IFES, pessoal técnico-administrativo em educação somados ao exercício de professores e trabalhadores terceirizados. Dessa forma, todos devem ser considerados essenciais no fazer universitário.

A relação entre trabalhadores da UFG é composta de diferentes grupos e estes, de diferentes indivíduos. Todos eles estão subjetivamente em busca de autoafirmação e reconhecimento, enquanto integrantes de um coletivo que busca ser coeso, embora dotado de diferenças que desafiam a solidariedade.

As políticas federais de gestão de pessoas para as IFES contribuíram para a mudança do perfil dos trabalhadores e essa mudança de perfil vem contribuindo para as mudanças institucionais. A partir daí, identificamos que os limites da ação compartilhada em prol do ensino superior na UFG estão centradas na ideia de prestígio profissional dos docentes e na relação de poder que emana do pensamento tradicional no qual técnicos são subordinados aos docentes. Por outro lado, as potencialidades para o trabalho em conjunto das duas categorias giram em torno da mudança no perfil dos trabalhadores e das consequentes mudanças na organização do trabalho.

Na UFG, as diferenças na gestão de pessoal entre docentes e TAEs ocorrem devido à próprias legislações segundo um gestor de pessoas. Entretanto, ainda percebe-se que o imaginário sobre a relevância do trabalho do técnico-administrativo em educação por docentes não é o mesmo dos próprios técnicos.

# 4. A VIDA NO TRABALHO E O TRABALHO NA VIDA DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS: DILEMAS, CONFLITOS E ASPIRAÇÕES

No desenvolvimento do quarto capítulo, a partir do questionário e do roteiro de entrevista, apresentamos aspectos quali-quantitativos sobre a vida de servidores no trabalho na UFG. Abordamos fatores que interferem direta e indiretamente no quotidiano do trabalho dessas pessoas e suas subjetividades. Para melhor compreender essa interferência buscamos ouvir os servidores sobre questões que permeiam as relações de trabalho e envolvem tempo de trabalho, assédio, sentimentos sobre relações de poder ao qual estão subordinados, relações de amizade e desenvolvimento de laços afetivos, qualidade de vida e satisfação com o próprio trabalho. Abordamos também questões sobre a formação continuada relacionando os resultados com a proposta do PCCTAE o que permitiu compreender a relação entre capacitação, plano de carreira dos TAEs e desenvolvimento institucional.

Partimos do princípio de que é necessário dar voz ao trabalhador para compreendermos o que ele pensa e sente sobre sua vida no ambiente de trabalho. Só a partir daí é que se pode conhecer sua realidade.

Para melhor compreendermos a vida no trabalho dos servidores TAEs da UFG buscamos compreender qual era o perfil de suas vidas laborais antes do ingresso na universidade. A investigação iniciou questionando onde o servidor trabalhou antes de ingressar na UFG, quanto tempo e quais eram as suas principais atividades.

As respostas confirmaram a premissa de que o setor de serviços hoje é um grande empregador. Das 21 (vinte e uma) pessoas entrevistas 20 (vinte) haviam trabalhado em instituições de serviços antes de ingressarem na UFG. As instituições compreendem órgãos do setor público, banco, instituições de ensino ou de educação popular, tele atendimento, prestadoras de serviços em atividades de manutenção, limpeza, vigilância e serviços administrativos diversos em escritórios. A grande maioria das trabalhadoras e trabalhadores estava empregada sob o regime da CLT e destes, 6 (seis) delas eram terceirizadas antes de ingressarem na UFG. Das 6 (seis) pessoas terceirizadas, 5 (cinco) estavam na UFG há mais de 30 anos[119] e, antes de ingressarem como servidoras na universidade, trabalhavam como vigilantes, auxiliares de limpeza ou como auxiliar de

[119] Enfatizamos que a terceirização não é uma atividade nova na universidade. A investigação elucida que a terceirização de serviços administrativos na Universidade Federal de Goiás ocorre desde a década de 1970.

serviços administrativos. Eles prestaram serviços para a própria UFG como trabalhadores terceirizados no final da década de 1970 e década de 1980. Alguns eram terceirizados pela antiga ASUFEGO (Associação dos Servidores da Universidade Federal de Goiás), atual SINT-IFESGO, que fazia processos seletivos para captação de mão de obra. Todos foram efetivados após a promulgação da Constituição de 1988.

Dentre os 21 (vinte e um) entrevistados, há 5 (cinco) pessoas que antes do ingresso na UFG trabalharam ou ainda trabalham como docentes da educação básica ou superior. Esses trabalhadores compõem a relação dos novos servidores da UFG, ou seja, pessoas que ingressaram como TAEs na universidade durante ou após a implementação do REUNI. A média de anos de trabalho desses servidores na UFG na data da entrevista é de 5,8 anos. Esse dado reafirma o perfil de novos servidores com formação elevada, diferenciando-se dos que buscavam emprego na instituição há 30 anos. Esses técnico-administrativos que atuaram como docentes antes de ingressar na UFG têm em média 36,6 anos de idade e, dos 5 (cinco), 4 (quatro) deles tem formação como mestres ou doutores.

Aqueles que eram terceirizados antes de ingressarem na UFG alcançaram média de idade de 53,67 anos na data da entrevista e têm em média, 30 anos de trabalho na instituição.

Dentre os 21 (vinte e um) entrevistados, também encontramos trabalhadores e trabalhadoras empregados por contratos temporários, tanto no setor público quanto privado, antes de ingressarem na UFG, ou mesmo, sem nenhum vínculo formal de emprego. O que mais nos chamou a atenção é que a sujeição dos trabalhadores a vínculos de trabalho informais e precários se mostrou uma constante entre os entrevistados, pois o que lhes parece essencial é a garantia de se ter um trabalho remunerado.

> Trabalhei como office boy sem carteira assinada, dos 13 aos 14 anos com um tio meu num escritório de despachante. E depois eu fiquei fazendo serões na Escola de Agronomia aos finais de semana, sexta, sábado e domingo em função da grande quantidade de análises que tinha pra ser feito lá no laboratório de solo da agronomia. Como eu morava lá então a gente era recrutado, recrutado assim, era convidado a participar e era uma oportunidade de você ganhar um dinheiro. (...). Eu entrei como laboratorista na universidade, depois eu passei a técnico de laboratório em 82, terminei o curso de Química em 85, em 87 teve uma reclassificação considerando quem tinha a escolaridade, os cursos, então foram encaixados nos locais. Naquela época havia ascensão funcional. Hoje não existe mais. Ela foi abolida, eu acho que em 98. (...). Então, em 87 eu passei a Químico. (...). Eu entrei aqui com 19 anos. Agora, eu vivo da universidade desde 4, 5 anos de idade porque meu pai foi secretário, né. Foi um dos primeiros 150 servidores da UFG. (...) Ele foi convidado pelo professor Colemar Natal e Silva para integrar a equipe dele. (...). (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

Dentre os servidores entrevistados mais antigos na UFG, muitos já possuíam contato prévio com a instituição, ou por já trabalharem nela, ou por terem algum parente trabalhando na universidade.

A busca por uma vida digna justifica a subordinação de muitos trabalhadores ao sistema capitalista de produção. Um exemplo dessa realidade é o relato de experiência de um dos servidores da UFG que foi tentar alcançar melhores condições de trabalho e maior remuneração no Japão. O trabalhador deste caso em especial, ingressou na UFG como trabalhador terceirizado pela Asufego e, mais tarde, admitido pela UFG, com carteira assinada sob regime da CLT nas duas situações. Mesmo já tendo sido efetivado na universidade, o trabalhador solicitou licença por interesse particular para tentar melhores oportunidades de trabalho no Japão. Na conversa com o servidor, podem-se perceber as diferenças entre o trabalho no Brasil e no Japão, e a submissão do trabalhador a um regime de exploração intenso e desumano. Embora essa realidade também componha o panorama do trabalho no Brasil em menor intensidade devido a questões culturais, dentre outras. Queremos salientar a diferença entre um trabalho no setor privado fabril e no setor público de serviços.

Ao responder questões sobre o início de sua vida profissional na UFG ele relatou sua experiência:

> (Entrevistado) Sindicato. Sint-UFG, antigamente, Asufego. Quase 3 anos. Fizeram uma seleção de aproveitamento do pessoal e eu fui um dos contemplados na época. Mas houve uma prova. (Entrevistadora) Fez de datilografia também? (Entrevistado) Fiz. (Entrevistadora) Então, quando você falou que tinha trabalhado na Toyota, então foi antes. (Entrevistado) Foi nesse meio. Foi em 92, 93. Trabalhei numa prestadora de serviços pra Toyota no Japão. Licença por interesse particular. (entrevistadora) Aí você foi ver se era interessante mesmo, financeiramente... (Entrevistado) Foi na época do governo Collor, tava muito difícil. E eu precisava melhorar de... Foi uma oportunidade que eu tive. E minha esposa como descendente de japonês a gente foi junto. (Entrevistadora) Ela tinha parentes lá? (Entrevistado) Não. Tinha mas que estavam com o mesmo objetivo, né? (entrevistadora) Foi com a cara e a coragem? (Entrevistado) É! Foi com a cara e a coragem. A gente saiu daqui já, assim, com o trabalho garantido. (Entrevistadora) Como que é o trabalho, o que você fazia lá? (Entrevistado) Eu trabalhava com solda, solda de peças. Eu fabricava chassi de um carro que eu não sei qual era. E depois passei a fabricar outra peça do carro lá. (Entrevistadora) Então você ficava só numa linha? Era linha de montagem lá, né? (Entrevistado) Não. Lá era fabricante das peças ainda. A montadora ficava longe de lá. Era num outro estado. (Entrevistadora) E até hoje você não sabe que carro que era? (Entrevistado) Eu desconfiava que era um Corolla. Aquele mesmo Corolla, dos antigos, sabe, ano 92, 93. Porque segundo me falaram, era um carro que ia pro Chile, pro lado esquerdo. O Japão é do lado direito, né? Eu acho que era um carro pra importação. Não tenho certeza. (Entrevistadora) Você achava bom trabalhar lá, ou não? (Entrevistado) Bom eu não achei, não. Porque a vida lá é muito difícil, uma língua muito difícil de você entender. E também, meu trabalho era muito puxado. Ficava dentro da fábrica em torno de 14, 15 horas por dia. Não tinha descanso então. Fim de semana.

> Domingo. O descanso era domingo. (Entrevistadora) Mas trabalhava direto? (Entrevistado) Em uma semana eu saía de casa 7, 7 e pouquinho e voltava 9 da noite, 9 e pouco. E quando era à noite, saía o mesmo horário, 7 da noite e voltava 8 da manhã. (Entrevistadora) Isso era normal lá pra todo mundo, né? (Entrevistado) Era normal. Quase todo mundo! Minha esposa trabalhava menos, vinha sempre mais cedo. Aí, o homem, não. O homem é muita hora extra, né? O turno era 8 horas normal só que, todo dia tinha hora-extra. Não conseguia terminar, cumprir o pedido (...).(Entrevistadora) E era pouca gente trabalhando ou tinha muita? (Entrevistado) De dia era muito grande a fábrica, era uma cidade, era enorme! E à noite era pouca gente, era mais brasileiros. Às vezes, alguns argentinos... (Entrevistadora) E pagava bem? (Entrevistado) Pagava! Naquela época lá com hora extra e tudo eu tirava em torno de três mil dólares por mês, líquido né. Era muito dinheiro. Naquela época você comprava uma casa aqui no Sudoeste por dez mil, doze mil dólares. Hoje é cento e cinquenta! Hoje é impossível você trabalhar no Japão para adquirir imóvel. Quase impossível! A não ser que fique lá muitos anos mesmo. (Entrevistadora) Então você não gostou de trabalhar lá? (Entrevistado) Não... Tanto é que eu não fiquei o tempo que eu queria ficar. Fui pra ficar dois anos, fiquei um, um e pouquinho. A esposa veio junto também? Junto! A gente foi junto e voltou junto! (Entrevistadora) E lá tinha esses benefícios que a gente tem aqui no Brasil? (Entrevistado) Lá é um contrato. Um contrato temporário que você trabalha só a hora que você trabalha. Fim de semana você não ganha. Feriado você não ganha, quando tem. Só o dia que trabalha. Se você perder um minuto de trabalho você perde o bônus que você tem de assiduidade. E outras coisas, que perde. Tinha um seguro de vida que é tratado como plano de saúde que a gente pagava por mês. Tudo descontado no salário. Aluguel era descontado do salário na época. E o seguro de vida, se precisasse usar. Só por acidente de trabalho, se você adoecesse no trabalho. Fora de lá, não! (Entrevistadora) É bem complicado né? (Entrevistado) Não pode adoecer não. Se adoecer, manda embora. (TÉCNICO EM SECRETARIADO, 55 anos, Ensino Médio, 34 anos de UFG).

A experiência desse servidor ilustra claramente a realidade de um trabalhador alienado quanto à sua própria produção e submisso a uma relação precária de trabalho, situação à qual se submeteram tantos brasileiros[120].

Em geral, a realidade dos atuais servidores antes da UFG, denuncia uma vida de trabalho anterior com relações trabalhistas precárias e instáveis.

> Antes da UFG eu trabalhei com o meu pai no escritório de contabilidade dos 13 aos 16 anos. Era boy. Fazia atividades externas, fazia uma rotina interna também na área de lançar documentos fiscais e notas. Eu fiquei três anos, dos 13 aos 16, até que eu saí pra prestar vestibular no último semestre. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

E retomando a essência da frase "seria melhor ter 'qualquer' trabalho do que nenhum" (GRUPO KRISIS, 2003, p. 16) percebemos que ela faz cada vez mais sentido na sociedade capitalista:

> Fiz estágio em Edificações e assinei carteira como Assistente Administrativo. Era técnico em Edificações, mas a carteira era assinada como Assistente porque pagava menos. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG)

---

[120] Sobre este tema, ver: Suzuki, Lilian Silva do Amaral. **Entre idas e vindas**: trabalho, arranjos familiares e domésticos e expectativas de retorno entre brasileiros no Japão. 2013. 112 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2013

Boltanski e Chiapello (2009) lembram que o trabalhador é relativamente livre para aceitar ou recusar-se a trabalhar nas condições propostas pelo empregador. Todavia, é uma relação desigual porque o trabalhador não pode sobreviver muito tempo sem trabalhar e por isso, homologa-se aí, uma relação baseada na submissão voluntária por parte do trabalhador às condições propostas pelo empregador, o capitalista.

Sobre o processo de ingresso na universidade como trabalhadores, a cada entrevistado foram feitas as seguintes perguntas: "Por que optou por trabalhar na UFG? Como foi o processo de chegada? Foi bem recebido(a)?"

Para a primeira questão, das 21 (vinte e uma) respostas que justificavam a opção de se trabalhar na UFG, verificamos que 12 (doze) pessoas disseram ser a busca por estabilidade, o salário foi citado 7 (sete) vezes e 4 (quatro) disseram que optaram por trabalhar na UFG porque consideraram uma oportunidade melhor do que a que estavam anteriormente. Os fatores que justificaram a opção dos trabalhadores por trabalharem na UFG são:

- estabilidade;
- Plano de carreira;
- remuneração/salário;
- melhores condições de trabalho;
- qualidade de vida,
- clima organizacional e
- oportunidade de se trabalhar ou de se obter um trabalho melhor que o anterior.

A representação do *status* de se trabalhar em uma instituição governamental de nível federal também foi citada como um dos fatores para que o trabalhador optasse pelo emprego na UFG.

A hipótese de que o serviço público é procurado devido à instabilidade do mercado de trabalho no setor privado pôde ser confirmada no caso dos TAEs. A garantia de um emprego, sem risco de demissão a qualquer momento é algo bastante valorizado pelas trabalhadoras e trabalhadores entrevistados. As respostas das servidoras sobre o porquê de optarem por trabalhar na UFG se resumem, em grande parte, na busca por estabilidade no emprego, assim como os demais servidores. A qualidade de vida no trabalho a partir de um emprego seguro, que permita a saúde física e mental do indivíduo também é um valor para os trabalhadores que tendem à 'fugir' da sagacidade das empresas capitalistas.

> Ele trabalhava no banco do Bradesco e eu tinha empresa... a gente passava aquele sufoco a vida inteira, né, salarial, ameaça de ser mandado embora. Aí a gente começou a passar nos concursos. E a gente ficou assim, correndo atrás. Teve ano que a gente fez vinte concursos cada um. (...). E a gente foi pro Mato grosso. Ele passou na Polícia Federal e eu passei na Agência rural e fui lotada lá, em Aragarças. Aí quando eu passei na universidade foi muito assim... Eu vi o concurso lá e falei: "Ah! Eu vou fazer!" Aí até ele falou assim: "Nossa, mas o salário é muito menor do que o que você está recebendo hoje!" "Ah! Mas se é Federal é bom que eu te acompanho!" Aí eu passei lá, mas eu fiquei com uma dúvida danada. Assim, mas porque é Federal: "Vamos!" (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

A fala anterior demonstra o quanto trabalhadores se sentem pressionados e inseguros quanto a empregos ou, mesmo renda sem estabilidade. A tensão vivenciada por muitas pessoas no mercado de trabalho as impele a procurar por estabilidade no setor público, o qual, oferece, ainda, outras garantias.

A agonia de um emprego instável gera adoecimentos porque impacta na subjetividade ao exigir do trabalhador esforços físicos ou psíquicos cada vez maiores. O relato a seguir, ilustra como o trabalho de cunho produtivista pode gerar adoecimentos nos sujeitos:

> (Entrevistada) Eu vim de um processo de muito desgaste, inclusive físico e mental no banco, que, aliás é uma realidade. Do meu círculo de amigos eu perdi as contas de quantos tiveram problemas tanto físicos como LER, ou o próprio cansaço. Você faz uma jornada por mais que seja de seis horas, é uma jornada totalmente extenuante! (...). Vários amigos meus ficaram afastados pelo INSS por questões psiquiátricas, tomando anti-depressivos... E o bancário quando ele não vai pras drogas lícitas que são os remédios ele vai pro alcoolismo. Então toda essa realidade e toda uma instabilidade da carreira. (...). Mas uma carreira muito desgastante e instável. Eu vi vários gerentes nessa década de trabalho que era gerente geral, que tinha um status na sociedade, que tinha um patrimônio, não só financeiro, mas também imaterial: 'Oh, foi gerente geral do Banco do Brasil!' e por conta dessa agressividade que os bancos tomaram nesses últimos anos de metas e metas inatingíveis, de um dia pro outro ele se tornava escriturário lá na sala de auto atendimento ganhando dois mil reais. E só não cairia o salário com o recurso judicial que ele teria. Porque muitos tinham mais de dez anos e isso na jurisprudência ele encontra refúgio. Mas eu acompanhei vários casos de pessoas que essa estabilidade (...). (Entrevistadora) Você tinha medo disso? (Entrevistada) Não tanto porque como eu participei sempre do movimento sindical eu tinha muito empoderamento, né. Mas querendo ou não, isso gera uma angústia interna né. Aí você fala: "E daqui há cinco anos, como que vai ser? Daqui há dez anos?" (Entrevistadora) Você chegava a se ver nessa situação? (Entrevistada) Com certeza! (...). É realmente uma realidade da categoria bancária que piora quando é banco privado. E eu cheguei a ter depressão no banco. Em 2007 eu fiquei oito meses afastada. Então foi nesse período que eu falei: "Não! Aqui não dá!". Então eu dei uma guinada, fui promovida, mas eu falei: "Não! Isso aqui é provisório!" Então eu voltei a estudar para concurso e o primeiro que apareceu foi o da UFG. (...). (Entrevistadora) Então a UFG foi uma fuga? (Entrevistada) Foi! (...) Então foi um recuo no aspecto financeiro, mas para um ganho de qualidade de vida, de me sentir motivada e 'n' questões. (...) Eu tava ganhando uma PLR de seis mil por semestre, mas se ficasse doente a gente não tinha direito mais à PLR. E metas inatingíveis! Eu me lembro de um caso na minha agência que a gente tinha uma meta de previdência privada, salvo engano, era, vamos supor, um milhão em seis

> meses. Aí a agência correu, correu, correu e em dois meses nós atingimos a meta. Aí quando batemos a meta, logo depois veio a orçamentação, quando o banco analisa, ali no meio do semestre, como estão as metas. Aí ele olha e fala: "Ah, não! A gente tem uma meta de seis meses e vocês bateram em dois? Então pode mais." Aí vai e dobra a meta! Então isso desmotivava a equipe muito. É uma geração em cadeia que gera muito estresse e desgaste mesmo. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG)

A servidora demonstra que a qualidade de vida no trabalho é um fator tão importante quanto a remuneração a ponto de acreditar que 'fugiu' de emprego anterior. Desta forma, a estabilidade no emprego com salário mensal garantido e uma melhor qualidade de vida dentro e fora do trabalho são, realmente, fatores essenciais que levam os sujeitos a abandonarem os empregos na iniciativa privada e se 'refugiarem' no setor público. Por isso, muitos trabalhadores se denominam concurseiros até encontrarem uma colocação satisfatória em algum órgão da Administração Pública.

> Então, querendo ou, não o setor público traz um melhor conforto para as famílias no sentido da estabilidade do emprego em si. Não entrando no mérito de salários, mas de você não ter a precarização do seu vínculo funcional no sentido de que a qualquer momento você possa ser demitido ou perder o seu emprego. Na verdade, quando a pessoa se dedica a trabalhar no setor público, inicialmente você vai pra tudo quanto é lado. Abriu um concurso aqui você vai e faz, abriu um concurso aqui você vai e faz. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

A insegurança com o mercado de trabalho num panorama em que diversas questões sociais estão em situações negativamente extremas coloca em cheque relações familiares e afetivas. Devido à precariedade do emprego no mundo atual a relação familiar tem se tornado frágil porque está condicionada à flexibilidade temporal e geográfica do trabalho assalariado. Para Boltanski e Chiapello (2009) a influência ideológica do trabalho está relacionada à mobilidade da vida afetiva. Neste sentido, a ideia de concurso público é muito bem acolhida em meio aos trabalhadores porque prevê um emprego estável e, logo, prevê estabilidade financeira para cuidar dos próprios interesses e da família. O concursado do setor público alcança garantias que as empresas privadas não oferecem o que lhe permite menores abalos nas relações afetivas e familiares.

Na sociedade que valoriza o trabalho, o rito de passagem para o novo servidor parece ser um processo importante, considerando a mudança de *status* social menos valorizado para um status de trabalhador com um 'emprego garantido'. A oportunidade de trabalho efetivo no serviço público é mais que uma mudança de *status*, mas mudança de vida uma vez que o indivíduo passa de desempregado à empregado, ou de empregado precarizado à um empregado com emprego seguro e estável. O emprego público também permite o exercício legal da profissão para a qual o indivíduo foi formado, além de

possibilidades de ascensão profissional. Portanto, o reconhecimento social do trabalhador é outro a partir do momento em que se efetiva num emprego e principalmente, no emprego público. Neste sentido, a motivação do novo trabalhador inicia antes do primeiro contato com a instituição e, da mesma forma, o processo de socialização.

A socialização do novo trabalhador na instituição é um processo em que ele apreende a cultura organizacional, aprendendo suas normas, valores e comportamentos que lhes são esperados.

Cheios de expectativas com o ingresso na universidade federal, nem todos os servidores consideram que foram recebidos da forma como esperavam. De acordo com Shinyashiki (2002, p. 175), "a admissão do candidato e o choque com a realidade, com a confirmação ou negação das expectativas vão influenciar o processo de socialização ou determinar a saída do novato." Devido à inexistência de uma rotina para recebimento e integração dos novos TAEs nas Unidades Acadêmicas e Órgãos Administrativos, muitos servidores fizeram relatos que demonstram terem se sentido perdidos, ignorados e confusos nos primeiros dias de trabalho.

> Meu processo de chagada foi estranho! É.. acho que a palavra mais adequada para descrever foi estranhamento. Porque eu estava vindo para um cargo que eu não sabia como era, nunca tinha trabalhado na parte administrativa. E eu também cheguei num lugar em que eu não sabia o que seria o meu trabalho. Quando eu cheguei a primeira coisa que o diretor na época me disse é: eu não sei o que eu vou fazer com uma secretária executiva! E eu também não sabia o que eu ia fazer. Aí, como eu vim pra assessorar a direção, então eu já fui pegando as coisas que iam... as demandas que iam chegando. Minha recepção não foi.... Foi de muito trabalho! Mas... E as pessoas me receberam bem também, na medida em que iam me conhecendo e conhecendo o meu trabalho, iam me recebendo bem. Mas a chegada mesmo não teve uma recepção. De me mostrar o que tem que fazer, de ter uma equipe que já me orientasse... e eu fui a primeira da leva do REUNI. (...).Eu achei estranho, né? No primeiro dia eu fiquei totalmente perdida porque eu cheguei e não tinha ninguém mesmo! Foi estranho porque eu não sabia ao certo o que eu tinha que fazer e não tinha experiência nessa área. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG)

Os maiores impasses se concentram principalmente em torno dos servidores de nível E, com curso superior. Eles são trabalhadores com profissões definidas ocupando cargos cujas tarefas também deveriam ser claramente pré-definidas no local de trabalho ao ingressaram. Entretanto, como já mencionado, na UFG, devido ao turbulento período do REUNI e a histórica escassez de servidores TAEs, nem todos os ambientes organizacionais previram quais seriam as demandas de atividades inerentes a cargos de curso superior. Principalmente nas Unidades Acadêmicas, embora tenham solicitado servidores de nível E, a ideia de que todo servidor poderia - e deveria - fazer todo tipo de serviço administrativo ainda vigorava, tendo em vista os desvios de função comuns em diversos setores.

> Eu vim nível superior, para um lugar que só tinha nível médio, pra inicialmente obedecer aos de nível médio. Principalmente, quem era minha chefe direta, inicialmente. Logo ela foi embora. Não quis mais a coordenação, ela tinha muito medo de mim. Então, ela achava assim, que como eu era Administradora eu vim pra tomar uma função gratificada dela. Ela tinha certeza disso. Que a diretora dela tinha trago eu pra isso. Então a recepção não foi calorosa não. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Os conflitos com os servidores de nível E se repetiram em muitos setores da UFG, mas, sobretudo em Unidades Acadêmicas durante o período de implementação do REUNI. Estudiosos das organizações como Motta (1986) relatam a existência de uma tensão entre autoridade administrativa e autoridade profissional. Consideram a necessidade de se formar administradores dotados de autoridade profissional, isto é, não apenas burocratas, mas tecnoburocratas. Todavia, a tecnoburocracia só se torna possível se o novo servidor for socializado ao ambiente e se sentir capaz de nele exercer suas atividades.

Shinyashiki (2002) apresenta alguns componentes psicológicos como consequências da socialização, segundo os estudos de Van Maanen e Schein (1979). Os indivíduos podem passar por situações de ansiedade e por isso, se sentirem mais ou menos motivados para o desempenho das tarefas; a mudança que o indivíduo vivencia em uma nova região organizacional torna-o mais sensível para aprender os novos significados do ambiente; "a estabilidade e a produtividade de qualquer organização dependem, em grande parte, do modo como os novatos venham a desempenhar suas tarefas (SHINYASHIKI, 2002, p. 177)" e a socialização só se completará quando o indivíduo assumir seu novo papel.

O relato do servidor, a seguir, ilustra despreparo de alguns gestores no acolhimento e socialização de novos servidores. Ao ser questionado como foi o processo de chegada, ele respondeu:

> Foi bem traumático! [rs] A gente não teve uma boa aceitação. Na verdade não foi uma boa aceitação, não é isso. Na verdade não teve uma boa recepção no ambiente de trabalho. Bom, eu não vou citar o local, mas quando eu cheguei na universidade - eu tava até ansioso pra assumir logo- naquela época de janeiro de dois mil e dez – quinze de janeiro de dois mil e dez. Então eu cheguei até a Unidade onde eu iria tomar posse e entrar em exercício eu tomei um chá de cadeira porque o diretor não estava no momento. Então o coordenador pediu para eu aguardar e eu tomei um chá de cadeira de uma hora, uma hora e meia até ele chegar dessa reunião em que ele estava. E quando ele chegou o coordenador me apresentou pra ele e ele ficou todo animado. 'E aí, como é que está? Tudo bom? Qual sua formação? É técnico em eletrônica, é engenheiro não sei de quê? Mecatrônico?' E eu fiquei até assim meio... Aí eu falei: 'Não professor! Eu sou administrador ! Sou formado em Administração!' E ele: 'Administração?! O quê que um administrador vai fazer aqui?' Aí, deu aquela pausa e eu devolvi a pergunta pra ele: 'Professor, na verdade, eu é que lhe pergunto: O quê que o senhor espera do trabalho do administrador na sua Unidade?' Aí ele respondeu afirmando: 'Não! Não preciso de um administrador! Eu pedi foi um Assistente

> em Administração, ou Técnico em Eletrônica, Engenheiro não sei de quê, um Mecatrônico...' Então eu falei: 'Deve ter havido algum equívoco por parte do DDRH. Isso é simples de ser resolvido. A gente entra em contato. Basta uma ligação, conversa com a, naquela ocasião era a Maria Amélia, a diretora do DDRH, e a gente resolve isso! De repente ela confundiu os papeis e encaminhou pra você um Administrador ao invés de um Assistente em Administração. Mas eu preciso que o senhor me dê posse aqui, eu preciso tomar posse ainda hoje. E depois, na segunda-feira – isso era numa sexta – a gente resolve pra ver como que fica a situação sua'. E ele se recusou. Não quis dar posse pra mim. Pediu pra eu aguardar mais um pouco. Mais uma hora e meia, mais ou menos, enquanto ele resolvia um problema lá do Departamento. E eu fiquei aguardando nesse período. Foram por três horas, que eu fiquei esperando resolver meu problema, nosso problema, que era dele também [rs]. A gente foi à pé até a PRODIRH. Ele procurou o professor Jeblin que estava em reunião com o reitor, naquela ocasião. O professor Seraphim também não podia resolver aquela questão. E aí ele entrou numa outra reunião, do lado da PRODIRH, na PROAD, aliás, na PROGRAD e aí pediu pra eu aguardar novamente, enquanto ele ficava na reunião. Eu ainda aguardei por mais uns quarenta minutos, uma hora. Então, já era meio dia e eu deixei um bilhete pra ele falando que eu ia pro DDRH, que eu tinha conversado com a Maria Amélia por telefone e ela pediu pra eu me deslocar do Campus, até a praça Universitária, onde ela iria me dar a posse e na segunda ela entraria em contato pra tomar as outras medidas. E assim foi feito. Então, pra mim, foi um pouco traumático esse primeiro momento. Porque eu não tive uma boa recepção, não. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Apesar do servidor revelar o distanciamento entre gestão e organização do trabalho técnico-administrativo na universidade, alguns servidores contratados nos últimos anos afirmaram que foram bem recebidos, principalmente devido a reduzido número de técnicos na universidade. Os servidores que ingressaram na UFG há mais de 20 anos consideram que foram bem recebidos, mas demonstraram maior nostalgia que os servidores de tempos recentes. Contudo, referente à década de 90, o relato dos servidores entrevistados demonstra que aos TAEs era atribuído fazer tudo aquilo que não seria inerente a docentes. Um servidor ao relembrar seu primeiro dia de trabalho, relatou:

> (Entrevistado) Então eu fui trabalhar com ele e a primeira atividade foi picotar uns papeis que ele estava picotando numa máquina antiga lá. E aí papeis antigos numa máquina picotadora. Eu me lembro até hoje. A primeira lembrança que eu tenho da UFG é do cheiro desse papel velho sendo picotado. Ele me apresentou a Unidade. Estava em época de férias. Era Janeiro, né. Então não tava naquele ritmo. (...). (Entrevistadora) Você foi bem recebido? (Entrevistado) Estava praticamente ele só. Cheguei com a declaração: 'Aqui, fui nomeado e tal.' 'Então, tá.' Conversamos um pouquinho e ele foi e me apresentou pra máquina de picotar lá. 'Olha, vai fazendo isso aqui.' E depois fui designado pra trabalhar no núcleo de apoio acadêmico, que era uma Unidade, lá, uma central de servidores pra atender aos Departamentos[121]. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

Em geral, como discutido no capítulo anterior, os servidores se sentem[122] bem desempenhando as tarefas que lhe foram atribuídas embora, a maioria acredite que elas

[121] Nessa época as unidades eram divididas em departamentos.
[122] Considerando a data em que ocorreu a entrevista.

estejam aquém das sua formação ou qualificação e almeje executar tarefas de maior complexidade.

Radicalmente não se pode dizer que não há socialização de novos servidores na UFG. Há um processo chamado de "Integração" em que novos servidores assistem a palestras durante uma semana. Porém, muitos servidores quando chegam a participar já têm em torno de seis meses de trabalho na instituição e o efeito não é o esperado de um processo de recepção. Dentre as melhorias propostas por um dos departamentos de gestão de pessoal, um gestor propõe mudanças no processo de integração e um planejamento para a vida funcional dos novos trabalhadores que começa a partir dos primeiros dias como efetivo na UFG:

> (Entrevistado) Mas dentro dessa linha gerencial, técnica e administrativa a gente tem essas pessoas que estão chegando e pra isso vai ter um curso introdutório que é à distância. A pessoa vai fazer um curso introdutório juntamente com a integração que não será mais como era antigamente, a pessoa ficar uma semana dentro de um auditório. Ela vai fazer uma integração de no máximo um, dois dias e a partir daí ela vai ser submetida a esse curso introdutório. (Entrevistadora) Por convocação também. (Entrevistado) É! Porque ele precisa concluir esse curso pra poder concluir o estágio probatório. Sem essa capacitação ele não pode. Então uma coisa tá amarrada na outra. No momento que ele chega ele vai fazer o curso introdutório, no segundo momento ele vai, no decorrer da carreira, ele vai ter outros cursos.(GEST-ORG7).

A racionalização dos processos e procedimentos administrativos que gerem a UFG tem sido conduzidas por gestores com perfis diferenciados e tornado reflexivas as práticas para melhorias da organização do trabalho técnico e docente na universidade.

### 4.1 A ocupação do trabalho gerencial entre gêneros das categorias docente e técnico-administrativo em educação

Dentre outros conflitos subjetivos, foi possível observar a relação de gênero na ocupação de chefias[123]. A expansão da Universidade Federal de Goiás, como tantas outras, foi uma grande oportunidade de emprego para muitas pessoas e, especialmente mulheres que, a cada vez mais, vem aumentando sua escolaridade e ingressam no mercado de trabalho formal com qualificações diversas. Entretanto, constatamos que há diferenças de gênero quanto à colocação das mulheres em postos de chefia, que lhes exigem mais responsabilidades e, em contrapartida, demandam o pagamento de gratificação financeira por parte da instituição. Neste processo, seguindo a tendência do mercado de trabalho em

[123] Artigo com o título: *A Ocupação feminina de técnicas-administrativas em educação em cargos de chefia na Universidade Federal de Goiás,* apresentado no V Seminário Trabalho e Gênero – Teorias, pesquisas e práticas sociais e III Seminário Internacional do PPGCS promovido pelo Instituto de Ciências Sociais da Universidade Federal de Uberlândia, realizado no período de 19/11/2014 a 21/11/2014.

todo o mundo, as técnicas administrativas ficam em desvantagens percebendo os menores valores, pois ocupam os cargos de chefia de menor importância, além de que a quantidade de mulheres que ocupa algum desses cargos ser menor com relação aos homens.

Embora o aumento do nível de instrução entre os técnicos seja uma constante, ainda é insipiente a imersão das mulheres nos cargos de liderança e chefia na UFG, considerando que elas são maioria na instituição e, em geral, com formação escolar além do exigido. Entretanto, as mulheres estão cada vez mais multifuncionais e dedicadas, porém, a dinâmica social do trabalho na UFG não vem privilegiando suas qualidades, mesmo que a universidade seja um reduto de aceitação e respeito das diferenças.

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012) [124] apresentou um panorama da mulher no mercado de trabalho no Brasil, frente à situação do homem e identificou que as mulheres possuem grau de escolaridade mais elevado que os homens.

> Em 2011, os maiores percentuais nos dois níveis de escolaridade foram registrados pela população feminina ocupada entre os militares e funcionários públicos estatutários - de 93,3%, quando o perfil educacional dessas mulheres era de 11 anos ou mais de estudo e de 60,6%, quando de nível superior completo. (IBGE, 2012, p. 9).

De acordo com Barroso (1990, p. 19), cada vez mais a administração pública é uma fonte importante de emprego feminino e a grande maioria de seus trabalhadores se constitui de mulheres. A autora destaca quatro fatores que reforçam o ingresso da população feminina no serviço público:

> a prestação, pelo Estado, de serviços tradicionalmente afetos às mulheres no interior das famílias, e o fortalecimento ideológico da imagem de tais serviços como "trabalho para mulheres"; a crescente deterioração dos salários do empregado público, tornando-os cada vez menos desejáveis para os homens, salvo no caso dos cargos mais elevados e de algumas empresas estatais; a natureza menos exigente dos empregos públicos, o que os torna mais compatíveis com a dupla jornada de trabalho das mulheres, já que o trabalho doméstico e o cuidado com os filhos não são tarefas partilhadas com os homens, na intimidade dos lares; e práticas de admissão ao emprego menos discriminatórias adotadas pelo Estado, (...).

A procura pelo setor público como opção de trabalho parece ser maior entre as mulheres que entre os homens realidade em idade economicamente ativa que buscam por emprego. Ainda de acordo com IBGE (2012, p.10),

> Das mulheres ocupadas no mercado de trabalho em 2011, 22,6% estavam no setor público, enquanto entre os homens, esse percentual era de 10,5%. Analisando a distribuição da população ocupada, exclusivamente no setor público, ele era composto por 55,3% de mulheres e 44,7% de homens.

[124] Pesquisa Mensal de Emprego. IBGE, 2012.

A UFG, órgão da Administração Direta, vive essa realidade. Em 2013 estavam ativos 1.394 mulheres e 1.035 homens em cargos de TAEs. Entretanto, o quantitativo de mulheres que conseguem ascensão financeira ocupando cargos de direção ou função gratificada na instituição é menor que o dos homens, tanto para técnicas quanto para professoras. Foi possível constatar que a mobilidade funcional das servidoras da UFG segue a tendência do mercado de trabalho em geral, onde os homens são consideravelmente privilegiados, seja financeiramente ou frente a divisão sexual do trabalho. Desde a década de 1990, conforme assinala Barroso (1990, p. 23) "a administração pública não está em melhores condições que o setor privado quanto aos diferenciais de renda média de homens e mulheres em funções gerenciais."

Dos responsáveis pela gerência na UFG, observamos duzentos e cinquenta e cinco cargos de confiança ocupados por Técnico-Administrativos em Educação, ante 301 (trezentos e um) ocupados por Docentes. Destes, tanto no grupo de Técnicos quanto no de Docentes, a maioria dos cargos são ocupados por homens:

**Tabela 9 - Quantidade de TAES e de Docentes que ocupam cargos de confiança na UFG**

| **Técnico-Administrativo** | | | **Docente** | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Sexo** | **Função** | **Quantidade** | **Sexo** | **Função** | **Quantidade** |
| F | CD | 10 | F | CD | 22 |
| F | FC | 3 | F | FC | 70 |
| F | FG | 108 | F | FG | 18 |
| M | CD | 7 | M | CD | 44 |
| M | FC | 2 | M | FC | 109 |
| M | FG | 115 | M | FG | 29 |
| Total de CD | | 27 | Total de CD | | 66 |
| Total de FC | | 5 | Total de FC | | 188 |
| Total de FG | | 223 | Total de FG | | 47 |
| **Total** | | **255** | **Total** | | **301** |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Departamento de Pessoal/UFG/Julho/2014

Conforme dados de agosto de 2014, em funções gratificadas (FG) as mulheres estão mais presentes, tendo em vista a natureza das tarefas: secretarias e coordenação administrativa de Unidades Acadêmicas e Órgãos que envolvem, prioritariamente, atendimento ao público, redação de documentos e organização de processos internos.

Os homens são maioria em cargos de liderança na UFG sendo que do total de ocupantes de FG 43,68% são mulheres e dos ocupantes de cargo de direção (CD) são apenas 33,33% com relação aos homens. Para cada técnica-administrativa em educação em

cargos de direção, havia 2 (dois) técnicos na mesma função, no caso das FG, para cada mulher ocupante do cargo encontramos 1,23 homens.

De modo geral, a participação feminina nessas chefias também fica prejudicada para além da quantidade, mas no nível das gratificações recebidas. Os valores de Funções Gratificadas não são altos e o auxílio financeiro serve como fator motivacional para desempenho de determinadas tarefas do setor de lotação do servidor. Conforme pode ser conferido na tabela a seguir:

**Tabela 10 - Valor das remunerações das funções gratificadas nas IFES**

| NÍVEL | VALOR TOTAL |
|---|---|
| FG-1 | R$ 790,75 |
| FG-2 | R$ 531,99 |
| FG-3 | R$ 431,30 |
| FG-4 | R$ 219,54 |
| FG-5 | R$ 178,14 |
| FG-6 | R$ 130,63 |
| FG-7 | R$ 83,31 |
| FG-8 | R$ 61,61 |
| FG-9 | R$ 50,00 |

Fonte: Site do Departamento de Pessoal da UFG/2014[125]

Foi possível observar que o quantitativo de mulheres somente superou o de homens quando ocupam uma FG-3. Esta função está majoritariamente distribuída entre Coordenadores Administrativos de Unidades Acadêmicas que na época eram, em grande parte, mulheres as quais desempenhavam serviços de atendimento ao público, secretaria, organização e encaminhamento de processos. A FG-1 destinada às mulheres e que aparece quase no mesmo nível das FG-1 ocupadas por homens é destinada em grande parte ao secretariado de Pró-Reitorias e departamentos administrativos da instituição ou mesmo assessoria à diretores. Quanto aos cargos de direção somente nove eram ocupados por mulheres na UFG, frente à dezoito homens. Esses cargos de direção são prioritariamente destinados à direção de Órgãos, coordenação de projetos e departamentos/divisões, gerências ou até assessoria ao diretor de determinado Órgão.

Não há nenhum cargo de direção no nível CD-1 ocupado por TAE porque CD é uma função ocupada prioritariamente por docentes e se refere à gratificação para Reitor. Os gestores de Pró-Reitorias recebem CD-2. Neste caso, a Pró-Reitoria de Assuntos da

[125] Disponível em: https://www.dp.ufg.br/up/89/o/Cargos_de_Dire%C3%A7%C3%A3o_e_Fun%C3%A7%C3%B5es_Gratificadas.pdf, acesso em: 10/10/2014

Comunidade Universitária é a única que possui um TAE à frente de sua gestão, sendo ele do sexo masculino e que recebe CD-2. A única mulher Pró-Reitora a época da pesquisa era docente. Portanto, observamos que na categoria de TAE as mulheres ocupam cargos de confiança em número menor que o dos homens e que elas ocupam poucos espaços de chefia ou liderança nos órgãos da UFG.

**Tabela 11 - Participação feminina e masculina de TAE em cargos de confiança na UFG**

| TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MULHERES | | | | HOMENS | | | |
| FG-1 | 24 | CD-1 | 0 | FG-1 | 26 | CD-1 | 0 |
| FG-2 | 4 | CD-2 | 0 | FG-2 | 9 | CD-2 | 1 |
| FG-3 | 14 | CD-3 | 3 | FG-3 | 13 | CD-3 | 3 |
| FG-4 | 39 | CD-4 | 6 | FG-4 | 55 | CD-4 | 14 |
| FG-5 | 0 | | | FG-5 | 0 | | |
| FG-6 | 2 | | | FG-6 | 4 | | |
| FG-7 | 0 | | | FG-7 | 0 | | |
| FG-8 | 0 | | | FG-8 | 0 | | |
| FG-9 | 0 | | | FG-9 | 0 | | |
| TOTAL | 83 | | 9 | | 107 | | 18 |
| Total Geral | 92 | | | Total Geral | 125 | | |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Departamento de Pessoal/UFG/Agosto/2014

Quando comparamos a ocupação de cargos de chefia entre docentes a situação feminina não é muito diferente de quando feita a comparação entre TAEs. As professoras também ocupam menos espaços de chefia se comparadas aos professores. Entretanto, quando fazemos a comparação de categorias é possível constatar que entre docentes, homens e mulheres, em geral ocupam mais cargos de chefia que os TAEs. Vale ressaltar que muitos desses cargos poderiam ser ocupados por TAE, tendo em vista que são atividades administrativas ou de gestão e não há requisitos legais específicos para a ocupação. Importante considerar também, o aumento de servidores TAEs de nível E, com curso superior e com pós-graduações. Portanto, a não ocupação majoritária de TAE em cargos de gestão não está relacionada com falta de qualificação, mas de oportunidades.

Se compararmos somente as mulheres, docentes e TAEs, observamos que estas últimas também ficam em desvantagem quanto à ocupação de chefias tendo em vista que as funções gratificadas com valores mais elevados são atribuídas majoritariamente às professoras, comparando-se as tabelas 11 e 12. A quantidade de mulheres que ocupava cargos de direção se dividiu em 24 (vinte e quatro) para professoras e nove (nove) para técnicas.

**Tabela 12 - Participação feminina e masculina de Docentes em cargos de confiança na UFG**

| DOCENTES | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| MULHERES | | | | HOMENS | | | |
| FG-1 | 11 | CD-1 | 0 | FG-1 | 15 | CD-1 | 0 |
| FG-2 | 0 | CD-2 | 2 | FG-2 | 1 | CD-2 | 5 |
| FG-3 | 0 | CD-3 | 13 | FG-3 | 1 | CD-3 | 19 |
| FG-4 | 1 | CD-4 | 9 | FG-4 | | CD-4 | 12 |
| FG-5 | | | | FG-5 | | | |
| FG-6 | | | | FG-6 | | | |
| FG-7 | | | | FG-7 | | | |
| FG-8 | | | | FG-8 | | | |
| FG-9 | | | | FG-9 | | | |
| TOTAL | 12 | | 22 | | 17 | | 36 |
| Total Geral | 34 | | | Total Geral | 53 | | |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Departamento de Pessoal/UFG/Agosto/2014

Os cargos de confiança da alta administração na Regional Goiânia da UFG são ocupados, na maioria, por servidores docentes e do sexo masculino. Para cada diretora temos 1,5 diretor a mais e, no caso das FGs, para cada mulher ocupante, encontramos 1,42 homens a mais. Vale questionarmos o porquê desta realidade, se ocorre por questões políticas ou de preconceito de gênero. Ou se as funções gratificadas na UFG, de modo geral, não interessam às mulheres. Neste caso, os cargos de direção seriam menos interessantes para as técnicas administrativas onde elas são minoria?

Barroso (1990) afirma que vários obstáculos impedem o acesso das mulheres à chefia e que eles são internalizados e que, muitas vezes é mais fácil a subordinação a um homem que enfrentar todos os preconceitos e dificuldades à elas impostas. Na pesquisa de Barroso (1990, p. 28), várias mulheres "afirmaram que preferiam ser auxiliares a controlar pessoas, ou exercer chefia." O confronto com as atividades do lar pode também ser um fator de desmotivação para ascensão profissional para as mulheres, especialmente Técnicas, que enfrentam uma jornada semanal de 40 horas, com horário de trabalho fixo, diferentemente das docentes que possuem uma jornada mais flexível, mesmo sendo de regime de dedicação exclusiva (DE).

### 4.2 A satisfação com o próprio trabalho

Na relação indivíduo-organização frente à organização do trabalho na UFG procuramos identificar qual o panorama da satisfação dos servidores TAEs com o próprio trabalho após as mudanças que o REUNI proporcionou à universidade. Não visamos medir

o nível de satisfação, mas apenas identificar fatores que lhes permitam dizer se estão, ou não satisfeitos com suas realidades laborais.

Tendo em vista analisar a diferença nas formas de se trabalhar em comparação com os empregos anteriores, perguntamos aos TAEs quais as principais diferenças entre as atividades desempenhadas por eles na UFG e as que desempenhavam no emprego anterior. De 20 (vinte) servidores que responderam à pergunta, 17 (dezessete) disseram que o trabalho na UFG é diferente do emprego anterior e destes, 10 afirmaram ser muito diferente, totalmente ou completamente diferente do trabalho anterior. Três pessoas disseram não haver diferenças devido à natureza do trabalho e das tarefas que se concentram em rotinas administrativas e de escritório.

Porém, a maior diferença relatada por alguns entrevistados é devido à mudança de ramo, como de professores que passaram a exercer atividades meramente burocráticas e que perderam a autonomia que tinham em sala de aula. A outra diferenciação comentada pela maioria dos TAEs é devido à peculiaridade do serviço público e do serviço público em uma universidade federal. As formas de cobrança e controle por parte das chefias denotam menor rigidez que nas instituições privadas. Consequentemente, o fato de se sentirem menos pressionados e com mais autonomia, embora considerem a responsabilidade no trabalho maior que nos empregos anteriores, foram apontamentos recorrentes nas falas dos servidores entrevistados.

> ...principalmente que eu tenho que seguir várias regras. Nem tudo o que eu quero fazer eu posso fazer. Nem tudo que eu posso fazer também não é o momento ideal pra fazer. Então é tudo muito cercado de freios. E outra coisa é as coisas iniciarem e não ter uma finalização. Porque na iniciativa privada, se você simplesmente só iniciar você nem fez, nem iniciou. (...) Terminar algo é muito difícil porque às vezes depende da política da universidade, depende do momento, depende ter ou não dinheiro. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

O senso de responsabilidade que os servidores afirmam sentir tem a ver com a diferença entre o trabalho no setor privado e o setor público. A cobrança e o controle sentidos de forma menos intensa que no setor privado impele os trabalhadores a serem seus próprios supervisores, despertando-lhes um chefe interno em si e de si mesmos. Por isso, muitos afirmaram sentir mais liberdade e autonomia para organizarem o próprio trabalho. Em consequência disso, o sentimento de responsabilização pelos resultados da Unidade ou Órgão que estão sob sua competência.

> Eu acho que é bem diferente. Eu acho que é justamente porque eu me sinto aqui mais solta do que eu me sentia lá. Lá o chefe estava muito ligado a mim e muito ali fiscalizando o que eu estava fazendo. Não sei se pelo tempo que eu fiquei que era pouco. Aqui não. Aqui eu me sinto solta. Aqui eu sei que o que eu inventar

> de fazer é só comunicar o professor João[126]. (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Servidores e servidoras consideram como positivas para o bem-estar laboral a liberdade de ação e a pressão bem menor por parte das chefias que em organizações do setor privado.

> É diferente porque o serviço público nem se compara com o serviço privado, né? A cobrança é muito maior, aqui quase não tem cobrança. A diferença é essa e claro, que trabalhava bem mais. Rígido, tinha que cumprir horário, não podia errar nada. E aqui não. Aqui é bem mais... O próprio sistema é bem mais solto, você trabalha direto com o chefe. (ALMOXARIFE, 55 ANOS, Graduação, 32 anos na UFG).

A exploração da força de trabalho que ocorre em muitas empresas do setor privado também foi objeto de comparação de alguns dos servidores. A remuneração variável em comparação com a remuneração fixa e estável foi citada como elemento estressante e que não existe na universidade. Os trabalhadores demonstraram terem de se esforçar mais no setor privado do que no trabalho no setor público universitário. Portanto, poderíamos afirmar que eles foram, realmente, mais explorados e de alguma forma, se sentiram assim.

> Bom, eu trabalhei com vendas, então o trabalho lá era um trabalho de convencimento. Eu tinha que apresentar um produto, e vende-lo. Então, o desafio era bem maior. Era um trabalho que requeria uma dose de esforço bem maior nesse sentido, de que você tem que ter uma capacidade de convencimento para vender o seu produto. (...). Hoje eu preciso atender com qualidade os usuários. (...). Eu não me sinto premido por nada disso como eu me sentia antes no mercado trabalhando com vendas. Lá existe uma pressão: você ganha comissão, se você não vender você não ganha. A diferença talvez seja... a maior diferença nesse sentido: Você ter uma certa tranquilidade, uma certa liberdade no sentido de saber que não há uma pressão forte, principalmente, no sentido de remuneração. Aqui é bem mais tranquilo nesse aspecto. (AUXILIAR EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 52 anos, Mestrando, 5,5 anos de UFG)

A relação entre empregado e empregador no setor privado que tende a tratar o trabalhador mais como ser executor do que pensante também foi comparada com a relação de trabalho no setor público. A UFG talvez se distinga de outros Órgãos da Administração Pública por lidar diretamente com produção de conhecimento e ter em sua essência a reflexão e o pensamento crítico como ferramentas de trabalho. Entretanto, o senso de encontrar soluções para questões públicas e sociais é predominante no setor público e a servidora da UFG relata vivenciar essa realidade. Ao ser questionada se consegue ver diferenças entre o atual e o antigo emprego, ela responde:

> (Entrevistada) Consigo. Consigo porque onde eu trabalhava, apesar de ser um autarquia federal, eu era uma servidora executora simplesmente. Então nós tínhamos procedimentos e eu estava ali para executar o procedimento. Aqui na

[126] Utilizamos um pseudônimo a fim de proteger a identidade do professore e da entrevistada.

> universidade – eu não sei os demais servidores – talvez pelo cargo que eu ocupo atualmente, eu sou muito requisitada e convidada a pensar a universidade, a compor comissões, a pensar os melhores rumos para novos procedimentos, novas formas de caminhar e relação às novas normas e regras que regem a universidade. Então eu vejo muita diferença nesse sentido. No sentido de construir o local onde eu atuo e não simplesmente de colaborar pela continuidade por algo que sempre foi daquela forma. (Entrevistadora) Então, você se sente mais motivada? (Entrevistada) Mais motivada. E mais participativa. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Os servidores técnico-administrativos em educação da UFG demonstraram gostar, querer e sentirem-se importantes para contribuir para os novos rumos da universidade. Em geral, o TAE também deseja (re)construí-la.

Alguns servidores deixaram transparecer que mudaram suas concepções sobre o trabalho no setor público quando ingressaram na UFG, desfazendo-se, por exemplo, do mito de que o trabalho no setor público é fácil, ou de que o servidor público não trabalha.

> A ideia que se tem no mundo lá fora é que o servidor público é preguiçoso. Mas muito pelo contrário! Quando eu entrei aqui eu vi que servidor público trabalha e não é pouco! Tem que se desdobrar pra poder alcançar os resultados que são propostos pra ele. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

É possível dizer que a falta de estabilidade e a grande possibilidade de perda do emprego a qualquer momento se torna uma forma velada de coerção e de assédio do trabalhador originados na relação de submissão ao trabalho precário. Ao ser questionado sobre a diferença entre o emprego anterior e o atual um trabalhador respondeu:

> (Entrevistado)Total! Não tem perseguição aqui dentro. (Entrevistadora) Como assim? (Entrevistado) Na empresa terceirizada você era perseguido o tempo todo. (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG)

Grande parte das entrevistadas e entrevistados demonstrou estar satisfeita com as atividades que desempenham atualmente. Sob o panorama da organização diária e real do trabalho na UFG a rotina dos serviços administrativos após a adesão ao REUNI não foi abalada significativamente pelo programa.

À 20 (vinte) pessoas foi perguntado: “Como é a sua rotina de trabalho hoje?” e destas, 13 (treze) disseram haver rotina e 7 (sete) que não há rotina no trabalho. Contudo, os 65% das pessoas que têm rotinas de trabalho na UFG destacaram que ela não é estática e que podem surgir intercorrências, ou ‘pepinos’ que impedem a constância das rotinas. Frente à rotina administrativa de uma Unidade Acadêmica a servidora destaca: “...além disso, tem os pepinos que estouram né? (...). Os pepinos atrapalham mais do que a rotina. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG)”. Do mesmo modo, ocorre com uma outra servidora

> Aí eu falava: 'Gente não posso vir de salto, não!' Porque era o dia que eu mais andava nessa Faculdade[127]! [rs] E andava de um lado pro outro. Tem dia que você chega achando: 'Nossa, meu trabalho está em dia! Então hoje eu vou pensar em alguma coisa..' Aí você chega é um banheiro que está entupido, é um telefone que não está fazendo ligação. E aí você já não para mais. Eu acho difícil alguém ter rotina aqui na UFG. Depois eu até gostaria de saber quem tem [rsrs]. (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

A falta de rotina pode ser entendida como uma característica inerente ao setor de serviços, tendo em vista que há contingências mais incisivas e peculiaridades devido a personalização de muitas situações que exigem soluções específicas. As atividades mais comuns entre os entrevistados é a de apoio administrativo, mas há aqueles que desenvolvem atividades majoritariamente operacionais como atendimento ao público, manutenção, arquivamento e separação de insumos. Vale registrar que, embora em uma quantidade bem abaixo da média geral do número de servidores, há ainda, os TAEs que têm atividades de pesquisa, ensino e extensão nas suas rotinas.

> Eu tenho aqui as aulas, né. Tenho 16 aulas por semana que eu presto assistência nas aulas de química instrumental. (...) E além dessas disciplinas, dessas coisas você está à disposição pra essas oportunidades em que chegam as pessoas pra fazer uma análise, pra fazer uma consulta, uma consultoria. É mais da universidade e a gente não cobra por isso. Agora a extensão, você faz via FUNAPE e aí você recebe alguma coisa, mas isso é muito raro. O grosso nosso aqui é ensino e pesquisa. (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

Alguns servidores também relataram desenvolver atividades periódicas anuais e ou mensais, como procedimentos relacionados ao preenchimento de relatórios, matrículas, processos seletivos, frequência, etc.

A diferença entre a rotina atual na UFG e a rotina vivenciada em um trabalho fora do Brasil, em uma indústria do setor privado foi bastante acentuada na vida de um dos entrevistados. A submissão de um trabalhador à rotina de trabalho definida pelo regime capitalista de produção de uma indústria demonstra o quanto o trabalho é capaz de despersonalizar e desumanizar um indivíduo em busca de sua subsistência. Portanto, destacamos a conversa com um trabalhador TAE da UFG que no início da década de 1990 foi em busca de um trabalho melhor remunerado no Japão e que comparou sua rotina de trabalho naquela época e nos dias atuais.

> (Entrevistadora) Aqui na UFG você tem mais autonomia do que lá no Japão, né? (Entrevistado) Não, é diferente, né, aqui é mais fácil, lá todo dia a gente tinha um roteiro que você tem que seguir e o mais importante lá era a produção exigida do dia e o número de peças que você tinha que fazer. Pra ter uma ideia, eu fabricava 47 chassis por hora! (Entrevistadora) Então você era uma máquina! (Entrevistado) Todo mundo tinha que ser! Era o normal. (...). Então deixava pronto em torno de 47, 48 chassis por hora, prontinho pra montagem.

[127] O nome da Faculdade foi omitido para preservar a identidade da entrevistada.

> (Entrevistadora) Então, você tinha que trabalhar no mesmo ritmo do outro e o outro no mesmo ritmo que o seu? (Entrevistado) Se fosse uma pessoa lenta não dava conta, não. (Entrevistadora) Lá era fixo né? Todo dia você vai lá e faz a mesma coisa, não era? (Entrevistado)Todo dia! Como se fosse um robô. No automático, mesmo. Aí você ficava um determinado período numa sessão quando eles viam que você era bom, eles passavam pra você um pior, exigia... E aqui você tem uma rotina, mas não é pesada, né? Não. Você que estabelece sua rotina? É, se eu não puder, é uma das coordenadoras. Eu já tenho tudo estabelecido. (...). É um conjunto de regras e você tem que cumprir (TÉCNICO EM SECRETARIADO, 55 anos, Ensino Médio, 34 anos de UFG).

O controle rígido do cumprimento de uma rotina impede o trabalho pela inteligência ardilosa e criativa (DEJOURS, 1993). Segundo Dejours (1993), a inteligência ardilosa é uma inteligência prática. A inteligência prática no trabalho envolve, além da experiência, o pensamento cognitivo, se preocupa mais com os resultados da ação do que com os meios, valorizando a experiência e a astúcia, evidenciando o seu poder criador. A principal diferença entre a organização do trabalho na fábrica japonesa e na UFG é que, de acordo com a análise da psicopatologia do trabalho, na primeira, a obediência se converte em submissão permitindo uma iniquidade que se torna uma ameaça e afeta tanto a vida privada quanto a vida na empresa. Isso porque o sistema japonês manipula com "precisão e eficácia os recursos subjetivos da identidade para solicitar a inteligência criativa no trabalho (DEJOURS, 1993, p. 308)". Já na UFG, o controle sem rigidez e a ausência de prescrição formal das atividades prejudica a inteligência ardilosa porque, embora haja transparência entre os membros do grupo, o reconhecimento não ocorre como a maioria dos servidores espera. O julgamento de utilidade por parte da diretoria deve compreender a qualidade do trabalho, a engenhosidade e os méritos do trabalhador quanto aos riscos assumidos na execução da tarefa. Na UFG a manipulação do trabalhador ocorre de forma sutil e dá aos servidores uma sensação maior de liberdade para agirem e conduzirem suas rotinas diárias.

Outro ponto que ficou evidente na fala de muitos entrevistados para respostas à diferentes perguntas investigativas, é que a interferência brusca na rotina devido à falta de uma organização formal do trabalho submete os trabalhadores à desvios de função.

> Pelo fato da gente ter poucos funcionários na universidade... Hoje tem uma defasagem muito grande. Pra você ver, quando eu entrei na universidade nós éramos 58 funcionários efetivos... Hoje nós somos 22. Então, cada dia é uma situação nova. Hoje está mais rotina, mas teve uma época na reitoria passada, por exemplo, que não tinha rotina porque cada dia... Até motorista eu já fui, aqui! Tinha várias funções, outra hora eu tava aqui... Agora a minha função aqui eu até acho legal porque não caio em rotina. Quando eu não estou aqui, eu tô andando no hospital e tal, vendo gente. Então, cada dia aparece uma coisa nova na rotina. Não é aquela constante, não (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG).

Considerando as diferenças entre o emprego atual e o anterior e que envolvem a organização do trabalho atual, buscamos conhecer como os servidores TAEs encaram o próprio trabalho. Para isso, foi perguntado à eles: "O trabalho que você desempenha é importante para a Unidade/Órgão?" Em geral, todos responderam que sim e consideram o próprio trabalho como importante ou muito importante para os resultados da Unidade Acadêmica ou do Órgão em que atuam. Dentre 21 (vinte e um) entrevistados, 20 (vinte) disseram sim e apenas 1 (um) disse acreditar que seu trabalho não é importante para o local em que atua. Identificamos neste servidor um caso de assédio moral. Na época da entrevista o mesmo se encontrava sem atribuições e isolado dos demais colegas no que tange à organização do trabalho. Por isso, ele afirmou:

> (Entrevistado) [rsrs] Pra falar a verdade, eu acho que não tem muita importância, não. Do jeito que eu estou aqui hoje, muito pouco! (Entrevistadora) Então você acha que se você não fizer, ninguém vai sentir falta? (Entrevistado) Não. No momento, agora, aqui, praticamente assim, do jeito que tá... (ALMOXARIFE, 55 ANOS, Graduação, 32 anos na UFG).

Mas em geral os servidores se mostraram satisfeitos com a importância do seu trabalho para a coletividade. Consideram que as atividades administrativas e desenvolvidas pelo TAE é essencial para o funcionamento da universidade.

> Eu acho que é sim. (...). Se você pensar assim: 'Meu trabalho é importante?', é só você imaginar não ter ninguém fazendo o que eu faço, o que aconteceria em termos de Órgão. Então, não tem ninguém fazendo o que eu faço, não existir os procedimentos que eu realizo, com certeza impactaria muito o órgão. (...). Então, eu penso que realmente é importante o meu trabalho. Eu me sinto importante no que eu faço! (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Aos servidores entrevistados foi perguntado também se acreditam que o trabalho que desenvolvem contribui direta e/ou indiretamente para a formação de estudantes de graduação ou de pós-graduação. Majoritariamente, elas e eles responderam que sim, que de alguma forma, as atividades que realizam no trabalho contribuem direta ou indiretamente para a formação dos alunos em cursos de graduação ou de pós-graduação. Todavia, prevaleceu o sentimento de contribuição indireta e em maior grau para os estudantes de graduação. Dentre as 21 (vinte e uma) respostas 19 (dezenove) disseram que sim e apenas 2 (dois) disseram não. O conjunto daqueles que disseram acreditar que seu trabalho não contribui para a formação dos estudantes envolve o servidor identificado em possível situação de assédio, uma servidora que possui atribuições de prestação de serviços voltados essencialmente para atender instituições externas.

Os TAEs entendem que seu trabalho e o suporte que fornecem para a gestão institucional interferem positivamente para a formação e o alcance do sucesso pelos

estudantes, como demonstrado pela fala de alguns servidores a seguir. Ao serem questionados sobre a contribuição do seu papel funcional na formação dos estudantes, responderam:

"Eu acho que sim! Se eu não acreditasse nisso... a gente fica até sem motivação! Se não acreditasse nisso. Acho que uma das coisas é entender e ter comigo que eu contribuo pra isso (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG)."

A crença na importância do seu próprio trabalho como contribuinte para o alcance da missão da UFG e seus objetivos institucionais motiva os servidores.

> Sim. Sim, contribui, sim. Vamos pensar assim: eles precisam do professor pra lecionar pra eles. E o professor precisa de um local pra trabalhar, precisa de um mobiliário, precisa de um computador, precisa de uma internet funcionando, precisa de uma impressora funcionando, precisa ali do material essencial que ele necessita. E o aluno, em contrapartida, ele precisa também do seu espaço, ele precisa dos equipamentos quando precisar, ele precisa das salas do centro de aulas. Temos algumas, alguns laboratórios, todos funcionando pra quando ele precisar estar ali disponível. Então, é essencial o que eu faço para o desempenho deles. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

E sob o mesmo raciocínio, outra servidora complementa:

> É aquela ideia que eu te falei. Eu acho que é como um ciclo sabe. Não tem como ter um que é mais importante que o outro. Talvez naquele momento ele não seja tão importante, mas no contexto geral é importante, sim! (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Em geral, entre os TAEs é mais expressiva a ideia de organização sistêmica em que diversos ambientes, tarefas e pessoas estão interligados pela divisão do trabalho em prol de objetivos comuns.

A variável cognitiva que representa a avaliação de fatos e situações pelo servidor prova que, quando positiva, interfere também positivamente na afetividade das relações interpessoais. O fato de considerar que seu trabalho é importante para o setor em que atua, também exprime o sentimento de que contribui de forma positiva, embora subjetiva, para a formação dos estudantes, como demonstra a fala a seguir:

> (Entrevistado) Eu acho que sim, porque antes de ir pra aula, geralmente o aluno vem aqui né? Se ele está com uma tristeza que ele estiver passando, se a gente não tratar a pessoa bem, receber com cordialidade, com alegria, ele vai sair pior daqui. Vai chegar na sala de aula, vai chegar pior lá, eu acho. Então eu sempre converso com os colegas aqui tratar com muita alegria, com cordialidade. Não se sabe o quê a pessoa está passando, então (...) (Entrevistadora) Então você acha que o fato de você estar aqui, você pode ajudar os alunos a... (Entrevistado) Eu acho que psicologicamente, assim eu acho que a gente contribui um pouquinho. Vai sair daqui com um sorriso. (TÉCNICO EM SECRETARIADO, 55 anos, Ensino Médio, 34 anos de UFG).

O reconhecimento dos estudantes manifesta que há contribuições importantes da atuação dos técnicos e técnicas para sua formação. Esse reconhecimento é fator motivador para que esse conjunto de trabalhadores se sinta motivado e satisfeito com a execução do próprio trabalho na universidade ao considerarem a contribuição que ofertam para a formação dos estudantes, seja de forma direta ou indireta, objetiva ou subjetiva.

> É, já refleti algumas vezes. Tem hora que você sente que... 'Não, contribui indiretamente!' Mas tem hora que eu penso que não! Às vezes pode ser diretamente. Às vezes a gente não percebe. Mas conversando com alguns alunos, alunos de graduação, de pós-graduação, eles procuram quando estão perto de formar para agradecer a contribuição. Aí eu penso que sim. Já fui servidor técnico homenageado e fiquei até surpreendido porque como eu não lido diretamente com os alunos, meu trabalho com alunos fica relacionado à aluno da monitoria, bolsa permanência, quando tem colação de grau especial. Mas mesmo assim, me convidaram para ser técnico-administrativo homenageado. De certo, eu estou contribuindo de alguma forma. A gente não percebe, mas deve estar ajudando em alguma coisa (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG).

A pergunta não especificou se o trabalho do TAE incide sobre a formação acadêmica, profissional, humana ou de outra natureza. Entretanto, alguns servidores ressaltaram sua contribuição no fornecimento de conhecimentos técnicos e administrativos que indiretamente são essenciais para a formação e sucesso dos estudantes nos cursos.

> Meu trabalho como servidora técnico-administrativa não está ligado diretamente com a formação acadêmica desse corpo discente. Contudo, nós temos um trabalho de formação no sentido de orientação desses estudantes porque quando o estudante vem aqui ele vem pra ter uma formação no sentido de qual caminho percorrer dentro da universidade pra solução, principalmente dos seus problemas. Ou seja, a gente brinca que aqui (...) a gente lida com as questões problemáticas do corpo discente. Então, quando o aluno vem, ele quer uma solução, ele quer um caminho, ele quer uma luz. Então, ao você orientar, ao falar que existe a resolução que trata disso, que existe a resolução que trata disso, que aonde ele tem que ir é em tal lugar, de certa forma você está formando o estudante na parte acadêmica no que concerne a ele ter conhecimento dos direitos, dos deveres dele e do que a universidade tem pra oferecer a ele como estudante. Administrativamente falando. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) o comportamento humano está estritamente relacionado ao componente cognitivo e ao componente afetivo, ou seja, cognição e afeto estão interligados e conduzem a atitudes positivas ou negativas do trabalhador. Essas atitudes traduzem comportamentos de motivação e de satisfação com o trabalho. "Motivo é aquilo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma (KAST e ROSENZWEIG, 1980, p.245)" e tem origem interna ou externa ao indivíduo. A motivação humana está relacionada com a percepção de mundo que o indivíduo tem sobre si e sobre a realidade que o rodeia. Neste sentido, considerando que os TAEs acreditam contribuir para a

formação dos estudantes da UFG vale refletirmos sobre o entendimento de Cunha (1999, p. 129):

> Na universidade a administração é obviamente um meio quando se consideram o ensino, a pesquisa, a extensão como fim, mas, a administração é também um fim no que diz respeito ao caráter formativo das relações entre estudantes, professores e funcionários. Vale dizer, a administração, tanto quanto um meio, é um fim no que diz respeito ao **currículo oculto**[128] da universidade.

Cunha chama a atenção para a existência de um currículo oculto que permite ao estudante acesso a conhecimentos que não são definidos formalmente como obrigatórios para a formação, mas que são essenciais para a vida estudantil e social. Esse currículo é informal, definido pelos normativos da gestão e aplicado pela própria administração universitária, especialmente na pessoa dos Técnico-Administrativos em Educação. O currículo oculto agrega valores para a vida dentro da universidade e fora dela por envolverem principalmente noções de direitos e deveres que reforçam a cidadania dos estudantes.

Os TAEs também educam. E neste sentido, Rezende (1983, p. 29) questiona: "em que medida a atividade administrativa pode ser ela própria uma atividade pedagógica?" Ao considerar que "administrar é educar ou deseducar" e que não há meio termo reconhece que o comportamento administrativo poderá manifestar seu alcance pedagógico de diversas maneiras. Portanto, o trabalho na/da administração universitária quando tem o estudante verdadeiramente como foco não é simplesmente um meio, mas torna-se um fim porque ela é capaz, também, de ser educativa e formativa.

Os servidores TAEs gostam do que fazem, pois encontram sentido no próprio trabalho e não o inverso. A relação entre primeiro encontrar sentido e depois gostar do que se faz é mais frágil tendo em vista que o gostar e o prazer real no trabalho estão condicionados à experiência e é só com ela que o trabalho emana sentido real e concreto para o indivíduo. Por isso, é importante primeiro gostar do que se faz para que o trabalho tenha sentido para o trabalhador.

O trabalho tem sentido porque dá o sentimento de contribuir para algo maior, uma obra coletiva para além da mera atividade (GAULEJAC, 2007). Porém, é importante distinguir utilidade (funcionalidade) de sentido (significado). Para além da utilidade dos serviços técnico-administrativos para a educação superior e a universidade há a possibilidade do confronto entre subjetividades dos atores e profissionais que levem à construção de sentidos comuns. O trabalho deve extrapolar a lógica da utilidade, da

[128] Grifo da autora.

produtividade e do capital para desenvolver ‘ações comunicativas emancipadoras’ conforme descreveu Habermas (1987).

Neste panorama dotado de afetividades e sentidos no trabalho administrativo da UFG foi perguntado a cada um dos entrevistados se algum chefe já havia parabenizado ou elogiado por seu trabalho na instituição. Dos 21 (vinte e um) entrevistados, 20 (vinte) deles disseram que sim, já foram parabenizados ou elogiados pelo seu trabalho na UFG. Apenas um servidor disse nunca ter recebido um elogio por seu trabalho e sua fala demonstra que o trabalhador tende a esperar reconhecimento por sua contribuição no sistema de divisão do trabalho. Ao ser perguntado se já foi parabenizado ou elogiado por seu trabalho na UFG ele respondeu:

> (Entrevistado) Não. Nunca! (Entrevistadora) Não? (Entrevistado) Não. Mesmo como eu falei, antes tinha... nós passamos muitas dificuldades aqui no almoxarifado porque tinha muito serviço, na diretoria e aquela coisa. A gente controlava e nunca veio um diretor e: ‘Ó, parabéns pelo serviço de vocês!’. Porque a demanda aqui era grande! Eu nunca lembro de ninguém... (Entrevistadora) Nem daqui, mesmo? (Entrevistado) Não. (ALMOXARIFE, 55 ANOS, Graduação, 32 anos na UFG).

Outras 3 (três) pessoas que disseram já terem sido elogiadas fizeram ressalvas reforçando que os servidores esperam manifestações de reconhecimento pelo seu trabalho. “Já. Pouquíssimas vezes, mas já. Não tanto quanto deveria. Não tanto quanto eu merecia! [rs] (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG).”

A falta de reconhecimento do trabalho dos TAEs é sempre lembrada pela categoria como um fator desestimulante. Servidores e servidoras afirmam que, embora já tenham sido elogiados ou parabenizados pelo desempenho de suas atividades não receberam o devido reconhecimento de seus superiores. Para os TAEs reconhecimento do trabalho é manifestação de justiça.

> (Entrevistada) Já. Mas a gente espera alguns reconhecimentos e quando a gente não tem, aí a frustração é mais complicada [rs]. (...). Trabalhamos dois meses virando, às vezes, até final de semana pesquisando, olhando e tal. Quando foi formar a comissão no dia, o nosso próprio chefe que foi quem designou a gente indicou um professor pra ser o presidente da comissão. (Entrevistadora) Sem justificativa? (Entrevistada) A justificativa era porque ele era um professor doutor na área. Uma área ligada àquilo. Tudo bem, mas é porque realmente na universidade quando você fala que é técnico as pessoas têm uma visão e quando você fala que é docente o respeito é muito maior. Eu entendo ele, nesse ponto, mas não deixo de me frustrar. Não que a gente fez tudo pensando naquilo, mas porque a pessoa passou a pegar o ouro daquilo que a gente trabalhou dois meses. Se ela tivesse trabalhado desde o início com a gente, eu... não teria problema, não teria me frustrado. A gente acha que quem faz mesmo não recebe (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

A gestão de pessoas em Unidades e Órgãos pelas chefias não dá a devida importância aos feedback de superiores a subordinados, aparecendo como manifestações

pouco comuns na avaliação do trabalho. Percebe-se, no relato de servidoras e servidores, a frustração quanto a essa realidade.

> É difícil! É difícil. Às vezes você sabe que contribuiu bastante numa situação, mas os méritos não vêm diretamente pra você, o mérito vem para o superior. Porquê que eu estou falando isso? Porque várias vezes, por exemplo, a gente desenvolve alguns trabalhos que demandava dados, apuração de dados, e matrícula, por exemplo, terminava o dia você ficava fazendo contagem de vagas preenchidas até tarde da noite. Aí, depois, no outro dia cedo, a imprensa já queria saber quantos foram os alunos matriculados. Aí você passava os dados assim, e a pessoa... 'Poxa! Quem ficou contando isso até tarde, fui eu! E agora você sai na televisão?' Coisa boa né? E nem pra falar: 'Ó, você conseguiu fazer isso!' É difícil você falar que alguma coisa foi bem feita (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG).

A relação entre os indivíduos que integram uma organização compõe uma dimensão simbólica essencial na interação entre eles. Neste aspecto, o trabalho como fonte de realização pessoal fica comprometido, pois a falta de reconhecimento influi negativamente no sentido existencial tanto do trabalho quanto do próprio servidor na organização. Todavia, em muitos relatos foi possível perceber que a relação entre servidor público e usuário são dotadas de vínculos afetivos que expressam a contribuição social do trabalho do servidor que se configura como operador de integração social (SOUZA e MOULIN, 2014).

> Os alunos também me elogiam! [rs rs rs]. O que é muito melhor do que um chefe elogiar. [rs rs] Os alunos trazem chocolate na páscoa... eles realmente gostam de como são atendidos. Então pra mim é uma satisfação (TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 32 nos, Doutora, 6 anos de UFG).

O trabalho é tido como provedor da vida material, como elemento de integração social, de realização pessoal que emana sentido – econômico e psíquico - para a existência do indivíduo (SOUZA e MOULIN, 2014). Por esses motivos e especialmente pela representação psíquica e afetiva que ele tem para os TAEs, perguntamos aos participantes da pesquisa: "Interessa-se pelos cursos oferecidos pelo DDRH? Já participou de algum?"

O desejo de contribuir com o serviço público na educação superior a partir de capacitações e educação continuada foi manifestado por muitos trabalhadores. Entretanto, há algumas contradições nas respostas dos participantes. Quanto ao interesse pelos cursos oferecidos pelo DDRH, 8 (oito) pessoas disseram ter interesse e 7 (sete) disseram que não. Dos que não tem interesse em participar, muitos afirmaram já terem participado de algum curso e não gostaram ou, somente fizeram para atingirem a carga horária de cursos necessária para a progressão na carreira, não voltando mais a busca-los.

> Não. Sinceramente, eu fiz os cursos quando eu entrei para aquela questão de horas que a gente agrega. Eu fiz aquelas 90 horas. Fiz aquelas 120, e se eu não me engano, 150 horas. Eu estava bem motivado de início e tal. Fiz, cheguei no topo. Sinceramente eu declinei, a respeito. Eu fiz, depois dos meus três anos

> porque é 18 meses, terminou, nunca mais fiz nenhum curso, sinceramente. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Em geral, os servidores técnicos se interessam por cursos que contribuem para agregar conhecimentos relativos aos trabalhos que desenvolvem nas Unidades e Órgãos.

> Uma coisa que eu tenho comigo, é que eu queria fazer um curso que fosse aproveitado aqui. Eu não quero fazer curso só pra mim, só pra ter o mérito de passar do três pro quatro. (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

De fato, a maioria dos entrevistados demonstrou não se interessar por cursos que não reflitam na sua vida profissional diretamente. Há o desejo entre os trabalhadores de se qualificarem para contribuírem com o desenvolvimento do trabalho na instituição.

Dentre as pessoas que disseram já terem participado de algum curso ofertado pelo DDRH, 17 (dezessete) disseram sim e apenas 4 (quatro) dos 21 (vinte e um) participantes disseram não. Dentre os principais argumentos para não participarem dos cursos do DDRH estão: a falta de tempo, falta de interesse por não haver relação direta do curso com o ambiente organizacional e o fato de que muitos, em estágio final de carreira, não encontram motivos para fazê-los.

A relação entre motivação e satisfação no ambiente no trabalho são íntimas e diretamente condicionadas à organização das atividades laborais. A motivação leva o indivíduo à ação "ou dá origem à uma propensão a um comportamento específico (KAST e ROSENZWEIG, 1980, p. 245)." Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 196) refletindo sobre comportamento relacionado ao trabalho definem motivação como o processo responsável pela intensidade, pela direção e pela persistência dos esforços de uma pessoa para alcançar determinada meta.

Antes da revolução industrial acreditava-se que a motivação dos trabalhadores se dava a partir de punições e mais tarde, "por formas frias e tênues de relacionamento (CASADO, 2002, p. 249)" entre patrões e empregados. A partir do surgimento da Administração Científica elementos extrínsecos foram considerados como motivadores. Entretanto, esse pensamento objetivo da natureza humana não contemplava a sua subjetividade. Em decorrência da evolução das relações de trabalho surgiu o modelo de relações humanas que percebe o homem de forma holística, de natureza eminentemente social. Mais tarde, o modelo dos recursos humanos veio inter-relacionar diferentes fatores no processo motivacional, envolvendo entre eles: "dinheiro, aspectos sociais, o trabalho em si, e possibilidades de crescimento", afirma Casado (2002). A autora destaca ainda que os trabalhadores possuem diferentes fatores motivacionais, buscam diferentes modelos de

satisfação e contribuem de formas diferentes para a organização. Essa compreensão da complexidade da natureza humana reforça algumas convicções que discutimos neste estudo: “o indivíduo quer contribuir para e com o seu trabalho;” o trabalho não é algo ruim; os empregados podem influir positivamente nas decisões sobre seu trabalho de forma que favoreça a qualidade da organização e “a complexidade da tarefa, assim como o controle de sua execução pelo próprio trabalhador, é um fator que aumenta a satisfação do empregado”, afirma Casado (2002, p. 250).

Elementos satisfatores promovem motivações nos indivíduos. A teoria de Herzberg (1959) afirma que existem fatores de motivação (intrínsecos) e fatores de higiene (extrínsecos). Os primeiros são crescimento, progresso, responsabilidades, o próprio trabalho, o reconhecimento e a realização. “Os fatores satisfatores foram chamados de motivadores porque despertam um comportamento individual visando a um desempenho superior (KAST e ROSENZWEIG, 1980, p. 258).” Por outro lado, os fatores higiênicos se relacionam com a necessidade de segurança, *status*, relacionamento com subordinados, e os pares e chefias, salário, condições de trabalho, supervisão, etc. para Herzber (1959 apud KAST e ROSENZWEIG, 1980, p. 259) “as principais fontes de satisfação, em relação ao serviço, são a realização e o reconhecimento.”

Robbins, Judge e Sobral (2010) acreditam que a satisfação no trabalho também está fortemente relacionada com a interdependência, com o *feedback*, apoio social e a interação com os colegas fora do trabalho. Vale destacarmos que, dentre outros fatores, a satisfação no trabalho está relacionada diretamente com: o desempenho, os comportamentos de cidadania organizacional, com absenteísmo, rotatividade.

### 4.3 A questão da saúde e da qualidade de vida no trabalho (QVT)

Aa qualidade de vida no trabalho está relacionada com o bem-estar geral do trabalhador e com sua saúde no ambiente laboral. Desta forma, o conceito de QVT envolve aspectos físicos, ambientais e psicológicos. A QVT ou a falta dela, influencia nas atitudes e no comportamento dos indivíduos que, por sua vez, impacta na produtividade de indivíduos e grupos da organização. A QVT é um indicador das experiências humanas (CHIAVENATO, 2010) e sinaliza fatores de motivação e satisfação no trabalho.

Ao analisamos fatores de satisfação no trabalho e indicadores de motivação, constatamos que as mudanças a partir da adesão da UFG ao REUNI interferiram na organização do trabalho e na sua dinâmica em Unidades e Órgãos da universidade.

Os entrevistados ao serem questionados sobre quais são as principais dificuldades que enfrentam em seu ambiente de trabalho, considerando-se o período pós-REUNI, responderam:

a) Estresse: ele pode ser forte agente causador de adoecimentos ligados ao trabalho;
b) Clima organizacional: o sentimento contido decorrente das relações sociais no trabalho que geram sentimentos positivos e negativos pode gerar conflitos e adoecimentos psíquicos;
c) Introdução de folha de ponto;
d) Falta de autonomia para os TAEs;
e) Rotatividade de professores substitutos impacta o trabalho do TAE;
f) A organização do trabalho: alguns servidores consideram que o trabalho é imposto e o TAE é obrigado a fazê-lo porque não tem quem o faça. Desta forma em alguns setores, servidores estão vulneráveis à desorganização do trabalho;
g) O fluxo de processos em muitos casos é dificultado pela burocracia o que gera estresse em efeito cascata;
h) Conflitos de ideias entre os pares devido a ideias novas e divergentes;
i) Falta de material e pessoal suficiente foi citado duas vezes por servidores;
j) Ausência da diretoria: Os gestores têm muito trabalho porque além de encaminhar e acompanhar atividades diárias, em suas atribuições também têm que acompanhar e avaliar o trabalho dos subordinados e dar atenção à eles. Há servidores que não têm o auxílio do gestor;
k) Falta de material, falta de Equipamento de Proteção Individual (EPI) e falta de informações;
l) Dificuldades para trabalhar fora da área de formação: Especialmente para cargos de Assistentes em Administração. As peculiaridades para alguns serviços como de informática são bastante comuns e exigem que TAEs conduzam atividades fora de sua área de formação;
m) Problema de saúde: alguns servidores estão sujeitos ao adoecimento devido ao esforço físico demandado pelo trabalho A qualidade de vida dentro e fora da universidade tem sido afetada por atividades do trabalho;
n) Resistência à mudanças;

o) Condições inadequadas de trabalho que influem na qualidade do trabalho e de vida,

p) Crítica à carga horária de trabalho e à burocracia que torna os processos morosos.

O estresse foi um dos elementos mais recorrentes em meio à resposta dos servidores entrevistados, afetando TAEs e aqueles que ocupam cargos de gestão. Dentre os 11 (onze) gestores entrevistados 8 (oito) deles afirmaram sentir estresse causado pelo trabalho. Entre os diretores de Unidades ou Órgãos, o estresse foi bastante destacado pelos servidores que o atribuíram às pressões sofridas no ambiente organizacional em que atuam.

A subjetividade do servidor com a realidade do ambiente trabalho, como a sensação de ter que trabalhar mal, conforme descrita por Dejours (1999), também afeta gestores. A realidade situacional do ambiente de trabalho se mostrou fator desencadeante de situações de estresse.

> Tem dia que eu saio daqui que eu saio estressado. Estressado não porque teve um momento de atrito aquela coisa e tal. É de sentir que às vezes a gente poderia fazer mais e não temos ainda as condições de fazer mais. (...) Talvez até a palavra 'estressado' não foi adequada. Não é estressado do ponto de vista do trabalho essas coisas. O estressado que a gente fica é nessa coisa de às vezes ter uma impotência de resolver essa ou aquela coisa. Mas do trabalho, não. (...). O que me estressa às vezes é querer fazer mais e as condições não permitem fazer, não pelas condições internas nossas, mas por falta de recursos mesmo. (GEST-ORG08).

A intensidade do trabalho na UFG num contexto de poucos recursos como tempo e dinheiro acelera as pressões por resultados. O depoimento de outro gestor que relatou o estresse do cotidiano ilustra como a realidade de aumento de demanda devido à expansão foi – e continua sendo – fator estressor para todos de um departamento da universidade. O gestor afirma que há muitos problemas de saúde relacionados com o trabalho e, portanto, fica clara esta relação: a saúde e a qualidade de vida no trabalho estão diretamente relacionadas às condições desse mesmo ambiente de trabalho.

> Então isso gerou estresse, gerou pessoas com problemas de saúde por conta disso, pessoas que pediram pra sair do Departamento[129] porque aqui se trabalhava muito. E tem até hoje pessoas que... Tem aqui ó! Tem o pedido do processo aqui pra ir pra outro Órgão porque às vezes elas não conseguem lidar com o público, o público externo. Às vezes a pressão é porque exige um certo cuidado com relação a cada processo que é demandado e que a pessoa acaba ficando num nível maior né? E tem aqueles acomodados que independente disso... não muda nada pra eles. Mas há um esforço grande de muitas pessoas para que o trabalho aconteça mesmo. Ao mesmo tempo é muito claro a quantidade de problemas de saúde das pessoas mesmo. O trabalho realmente às vezes leva a isso e a gente acaba que não tem um trabalho voltado para ... não é

[129] Substituímos o nome do setor por Departamento a fim de proteger sua identidade e do participante.

> um trabalho é uma atividade voltada pra você desestressar um pouco em relação ao dia-a-dia. (...). E assim a universidade está passando por uma crise financeira e acaba passando por uma crise de entendimento de fornecedores, de prestadores de serviço e nós temos que acabar negociando. E a gente não sabe quando vai resolver. Então a crise a gente não sabe se é passageira, se não é passageira... Então tudo isso reflete no nosso trabalho, né? É muita pressão né? As Unidades não querem saber se não tem dinheiro, elas querem é ser atendidas. Então elas fazem uma pressão para que os problemas delas, senão no todo, em partes ser resolvidos por nós. E por mais que a gente mostre que não há recursos financeiro para atender todas as demandas eles ainda cobram. Cobram e cobram sempre! (GEST-ORG4).

A falta de opção para que os servidores 'fujam' por alguns minutos desse ambiente que os degrada física, psíquica e emocionalmente também corrobora para o aumento do sofrimento com relação ao trabalho.

O DDRH ofertou uma ação de capacitação semi presencial em Estresse e Qualidade de Vida, no período de 19 de setembro a 21 de outubro de 2016, com carga horária de 30 horas. Foram disponibilizadas 40 vagas, houve 36 inscritos e 32 participantes concluíram o curso. A atividade propôs identificar fontes de estresse no local de trabalho e no contexto UFG, propor soluções para as mesmas e apresenta-las para os representantes da alta gestão da UFG a realidade diagnosticada pelos participantes do curso. Entretanto, apenas a gestora do SIASS, uma TAE, compareceu ao encerramento do curso para discutir o diagnóstico dos servidores.

Os fatores identificados pelos participantes que contribuem para desencadear estresse e prejudicam a QVT bem como, os apontamentos que os TAEs consideram como possíveis soluções estão descritos no quadro a seguir:

**Quadro 1 – Diagnóstico dos servidores sobre causas de estresse no trabalho e as possíveis soluções**

| **PROBLEMAS** | **SOLUÇÕES** |
|---|---|
| **1. Sobrecarga de Trabalho** | 1.1 Melhor distribuição das tarefas entre os servidores, e clareza das atribuições a serem executadas; |
| | 1.2 Melhor distribuição da força de trabalho (redimensionamento), distribuindo melhor os servidores em cada Unidade e Órgão para que se tenha um número adequado de servidores em cada local; |
| | 1.3 Desenvolvimento de processos de lotação e remoção mais efetivos; |
| **2. Cobranças excessivas por produção e publicação (caso docentes);** | 2.1 Promoção de um local de trabalho de valorização profissional, sem enfoque na competitividade; |
| **3. Falta de estímulos; Mecanicidade das atividades desenvolvidas; Carga horária excessiva, falta de flexibilidade de horário. Adoecimento de servidores e funcionários terceirizados;** | 3.1 Promoção de ações de reflexão voltadas para a Saúde do servidor. Pensar e desenvolver programas de saúde e divulgar nos sites da UFG e sites das Unidades e Órgãos. Entretanto, é preciso melhorar a comunicação interna e as ferramentas de divulgação. |
| | 3.2 Promoção de ações de lazer e interação entre servidores e funcionários (ex: coral/ oficinas de crochês/ olimpíadas, etc) |
| | 3.3 Criação de rotinas e métodos de trabalho internos menos burocráticos, que facilitem os trâmites, |
| | 3.5 Repensar a política do ponto eletrônico, formas de compensação de horário, etc. |

| | |
|---|---|
| **4. Ruídos excessivos em alguns locais de trabalho,** | 4.1 Fiscalização pela equipe de medicina do trabalho; |
| **5. Falta de autonomia dos gestores;** | 5.1 Promoção de cursos mais efetivos para gestores; análise da real competência para cargo de gestor para colocar indivíduos mais preparados nos cargos de gestão; |
| **6. Remuneração recebida não compatível com a complexidade e cobrança das atividades desenvolvidas; Plano de carreira sem muitas possibilidades de crescimento;** | 6.1 Desenvolver formas de gratificar os funcionários; |
| **7. Assédio (Moral/ Sexual)** | 7.1 Realização de cursos que esclareçam sobre essa temática e pontos de apoio onde se possa buscar ajuda sem retaliação das vítimas e com garantia do anonimato; |
| **8. Problemas de ergometria; Precariedade de mobiliário;** | 8.1 Adequação de espaços com climatizadores; |
| | 8.2 Investimento em infraestrutura e mobiliários mais adequados; |
| **9. Excesso de responsabilidades e pouca autonomia;** | 9.1 Ter abertura para sugerir novas ideias; |
| **10. Segurança Precária;** | 10.1 Ampliar quadro de vigilantes; Aumento de ronda e capacitar esses profissionais com qualificação adequada; Instrumentalizá-los; |
| **11. Dificuldade de acesso das pessoas à Instituição;** | 11.1 Melhorar os acessos, construir rampas adequadas (atualmente algumas são muito íngremes), sinalização em Língua Brasileira de Sinais e Braile, elevadores, definição de acesso, passagem para pedestres, mapa digital e físico acessível; |
| **12. Dificuldades de relacionamento entre chefias e subordinados; Hierarquização exacerbada;** | 12.1 Promoção de políticas de conscientização de igualdade e necessidade de democratização nas relações de trabalho |
| **13. Falta de reconhecimento e valorização do trabalho;** | |
| **14. Excesso de burocratização. Imensa quantidade de tramitação de processos e papeis.** | |
| **15. Demora no cumprimento das O. S. (Ordens de Serviços)** | |
| **16. Excesso de reuniões. Conselhos diretores, etc** | |
| **17. Dificuldades de relacionamento entre pares e entre docentes e TAE's;** | |
| **18. Redução de verbas;** | |
| **19. Gestão de Materiais;** | |

Fonte: Elaborado pela autora a partir do relatório final do Curso 'Estresse e Qualidade de Vida'- DDRH/2016

Frente a essas situações, as principais consequências levantadas pelos servidores para a saúde e a qualidade de vida no trabalho são a desmotivação, irritabilidade, conflitos no ambiente de trabalho, pouco tempo útil para a família e para o lazer, estagnação na carreira e adoecimento do servidor.

Outras propostas também foram citadas como sugestões para melhoria do ambiente organizacional:

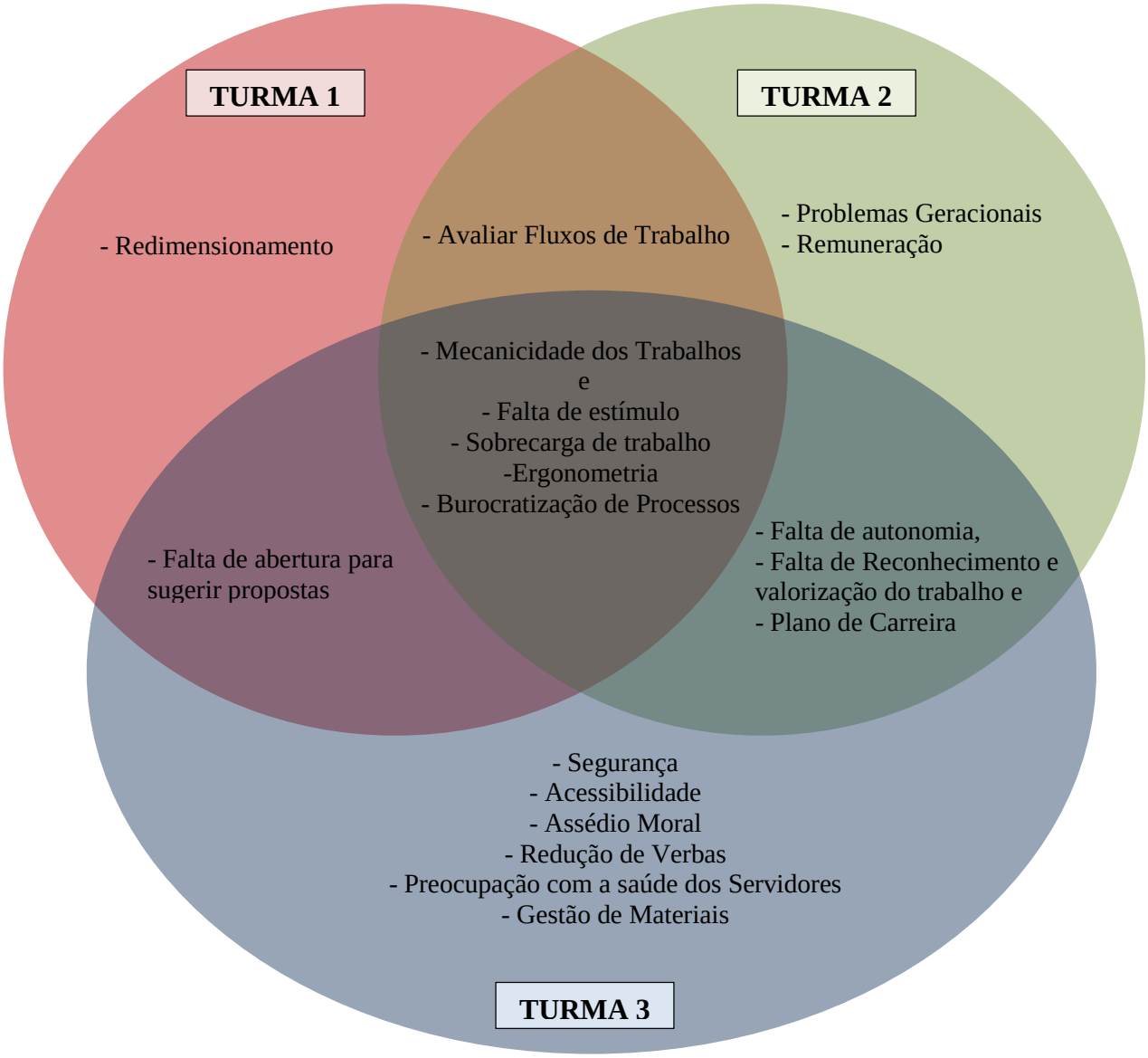
1. Criação do momento: "ginástica laboral" em cada Unidade e Órgão;
2. Concursos internos;

3. Adequação melhor da carga horária;
4. Execução de Programa de Controle Médico e Saúde Ocupacional (PCMSO) nas Unidades e Órgãos para avaliar periodicamente a saúde dos trabalhadores, e não apenas nos exames admissionais;
5. Capacitação e suporte jurídico para quem trabalhe com gestão de contratos;
6. Maior articulação entre Regionais (Capital-Goiânia e interiores)
7. Escolha do Gestor/chefe pelos pares, ou no mínimo receber as indicações dos pares de equipe;
8. Na admissão dos servidores aprofundar a abordagem das atribuições e responsabilidades do cargo, da valorização dos relacionamentos interpessoal e da progressão do cargo, e desenvolver nos servidores um comprometimento com a missão, objetivo da UFG e de sua Unidade de lotação (fazerem se sentir parte);

A análise comparativa realizada pela instrutora entre as três últimas turmas do curso do mostrou que as demandas dos servidores se repetem e que, a cada nova turma, mais demandas e problemas são apontados como fatores que impactam negativamente na saúde e na qualidade de vida no trabalho desses servidores.

A figura a seguir ilustra as questões principais que foram identificadas por cada turma e as problemáticas em destaque a partir da intersecção entre as três turmas.

**Figura 1– Diagnóstico dos servidores da UFG sobre saúde e QVT – Análise Comparativa**




Fonte: Adaptado pela autora a partir do relatório final do Curso 'Estresse e Qualidade de Vida'- DDRH/2016

O ambiente saudável de trabalho deve considerar corpo, mente e emoções, nos seus aspectos mais objetivos e subjetivos. De acordo com Chiavenato (2010)

> deve conter condições ambientais físicas que atuem positivamente sobre todos os órgãos dos sentidos humanos – como visão, audição, tato, olfato, paladar. Do ponto de vista da saúde mental, o ambiente de trabalho deve envolver condições psicológicas e sociológicas saudáveis e que atuem positivamente sobre o comportamento das pessoas evitando impactos emocionais como o estresse.

Portanto, o ambiente de trabalho pode exercer um papel terapêutico tanto quanto adoecedor.

Outro observação interessante quanto à capacitação sobre Estresse e Qualidade de Vida foi que, durante a apresentação pessoal da primeira aula, grande parte dos servidores disseram buscar o curso porque são ansiosas ou desejam aprender a lidar com o estresse que vivenciam diariamente no ambiente de trabalho. Dos 36 (trinta e seis) inscritos, 6 (seis) eram docentes, 29 (vinte e nove) eram TAEs e 1 (um) era bolsista. Portanto, 80,56% dos participantes eram Técnicas e Técnicos e 17% eram docentes do sexo feminino. Dentre os TAEs, os ocupantes de classificação E eram 14 (quatorze) e representaram 48,28% do número total de TAEs, os de classificação D eram 12 (doze) e corresponderam a 41,38% e os de classificação C eram apenas 3, representando 10,34% do total da categoria inscrita.

A fim de observarmos a subjetividade a partir das emoções da vida no trabalho foi perguntado aos entrevistados quais sentimentos, positivos e negativos, são mais perceptíveis durante o trabalho na Unidade ou Órgão. As opções para sentimentos negativos foram: raiva, preguiça, estresse, perseguição, sensação de isolamento, sonolência, desânimo, insegurança, incompetência, pressão do chefe ou de colegas, falta de reconhecimento. Para os sentimentos positivos foram dadas as seguintes opções: alegria, compreensão, confiança no trabalho e nos colegas, competência, entusiasmo, disposição, motivação para mudanças, reconhecimento, companheirismo/união do grupo, satisfação com o próprio trabalho. Vinte e uma pessoas responderam ao questionário que levou ao seguinte resultado:

**Tabela 13 – Sentimentos experimentados por TAEs durante o trabalho na UFG**

| SENTIMENTOS | | | |
|---|---|---|---|
| NEGATIVOS | | POSITIVOS | |
| Estresse | 11 | Satisfação com o próprio trabalho | 15 |
| Desânimo | 7 | Companheirismo/União do grupo | 14 |
| Falta de reconhecimento | 6 | Confiança no trabalho e nos colegas | 11 |
| Sensação de isolamento | 5 | Disposição | 11 |
| Incompetência | 3 | Alegria | 10 |
| Pressão do chefe ou de colegas | 2 | Motivação para mudanças | 9 |
| Insegurança | 1 | Competência | 9 |
| Raiva | 1 | Compreensão | 7 |
| Perseguição | 0 | Entusiasmo | 6 |
| Preguiça | 0 | Reconhecimento | 6 |
| Sonolência | 0 | | |
| TOTAL DE INDICAÇÕES | 36 | TOTAL DE INDICAÇÕES | 98 |

Fonte: Elaboração da autora a partir de respostas dos participantes

Alguns servidores afirmaram não haver sentimentos negativos e a maioria dos participantes assinalou mais de um sentimento positivo. Podemos inferir que os TAEs, em geral, têm uma boa relação com ambiente de trabalho na UFG, demonstrando estarem satisfeitos com sua realidade laboral, uma vez que, as relações interpessoais foram citadas como bastante positivas e interferem diretamente nesta satisfação. Entretanto, o estresse quotidiano foi apontado por mais de 50% dos entrevistados como um sentimento negativo já experimentado no ambiente de trabalho. Contrapondo-se aos sentimentos positivos foram apontados o desânimo, falta de reconhecimento e sensação de isolamento que são sentimentos decorrentes também de relacionamentos interpessoais.

Em seguida, os participantes da pesquisa responderam às seguintes perguntas: "Já adoeceu alguma vez por causa do trabalho na UFG? O que ocorreu?"

Embora 14 (quatorze) participantes tenham dito que não adoeceram com causas relativas ao trabalho, sete servidores, sendo 3 (três) homens e 4 (quatro) mulheres afirmaram já terem vivenciado algum episódio de adoecimento cujo qual, acreditam estar relacionado ao trabalho na universidade.

Os relatos de cada um dos servidores a seguir ilustra a realidade com potenciais de adoecimento relativos ao trabalho administrativo na UFG:

> Já. Não sei se foi exatamente por causa do trabalho, mas o trabalho também ajudou. Que foi um nível de stress absurdo! Foi um período bem difícil. (...) Tinha uns sete meses que eu estava aqui. E aí eu me sentia muito sozinha, porque era a sensação de que eu não podia contar com ninguém. E eu acabei centralizando o trabalho. Então parte disso é culpa minha também né. E eu não me sentia bem, era um stress muito forte. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG).

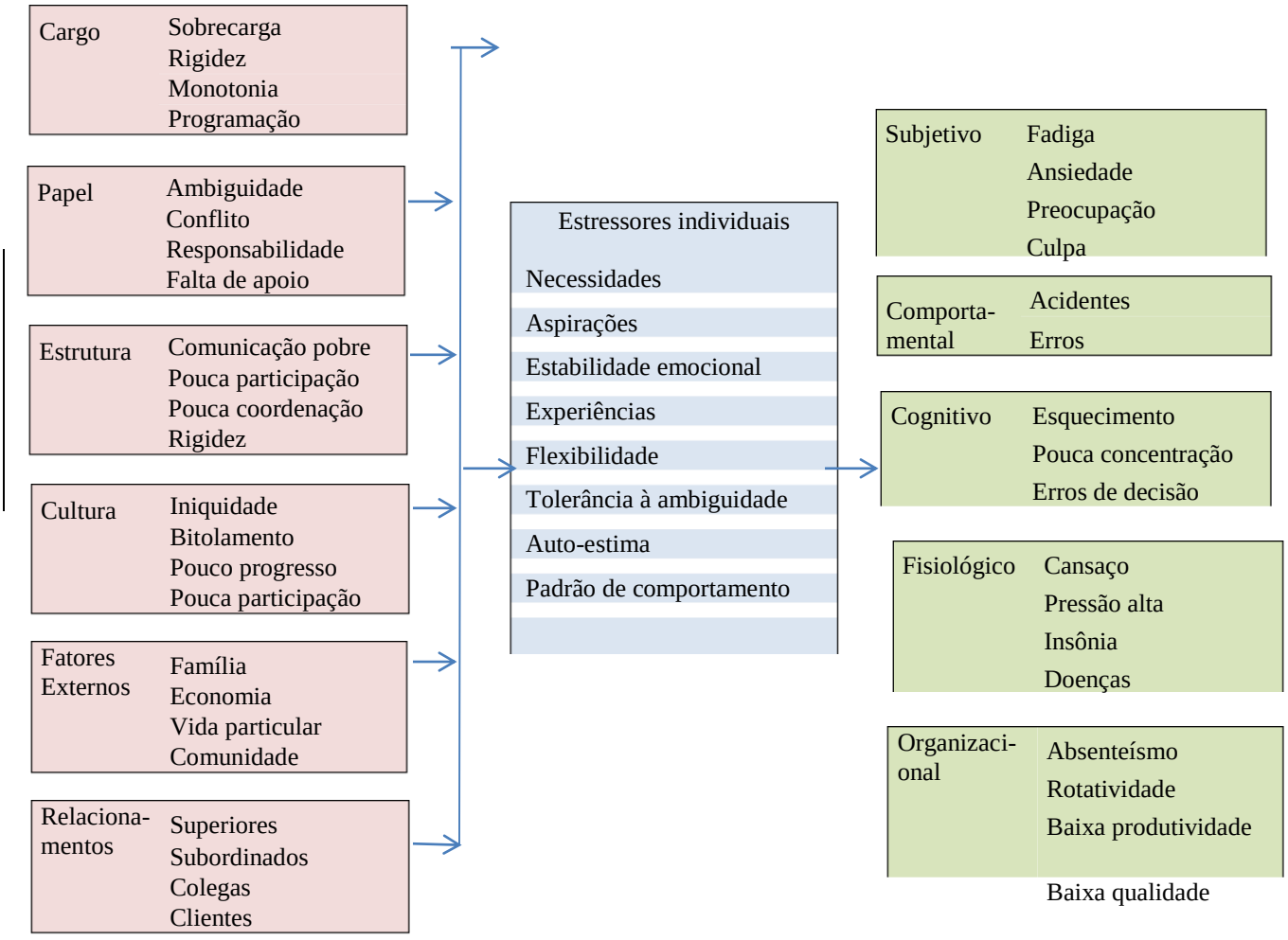
Situações de trabalho que favorecem o estresse e relacionamentos interpessoais que mexem com a subjetividade a partir das emoções do dia a dia foram recorrentes nas falas dos entrevistados.

"Já! Eu já tive que tomar remédio pra stress. De um tempo pra cá eu tenho tomado remédio pra dormir, coisa que eu não tomava. Eu acho que acaba baixando a imunidade de algumas coisas. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG)."

> (Entrevistada) [rsrs] Recentemente! [rs] Agora! [rs] Hoje! Foi esse mês mesmo. Acho que foi a primeira vez que eu me senti mal com coisas que estão acontecendo recentemente, justamente por essa pergunta anterior que você falou de resistências à mudanças. Justamente isso daí! Deu uma estressada por conta disso daí. (Entrevistadora) Mas aí você teve que se ausentar? (Entrevistada) Não foi necessário, não. Não foi necessário, não, mas passamos por uns momentos meio estressantes por conta disso daí. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 37 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

Como já dito, situações de estresse são as mais comuns nos ambientes organizacionais da UFG. Esta realidade comprova que o ambiente de trabalho no setor público, embora não esteja sujeito à corrida para acumulação direta de capital, também sofre os mesmos reflexos de empresas privadas que impactam na qualidade de vida e na saúde de trabalhadores. Fatores ambientais que geram estresse são comuns na vida das pessoas, porém, conforme as circunstâncias em que se encontra cada indivíduo, em contato os estressores próprios de cada um, os estressores desencadeiam algumas consequências que podem ser disfuncionais e fonte de adoecimento físico e psicológico de trabalhadores, dentre outros problemas. Chiavenato (2010, p. 474 apud IVANCEVICH, 1995, p. 640) apresenta os principais estressores na vida de cada pessoa que ilustra esse raciocínio:

**Figura 2 – Estressores ambientais e suas consequências disfuncionais na vida de trabalhadores**



Fonte: Adaptação da autora a partir de Chiavenato (2010)

As relações de trabalho entre indivíduos diversos influenciam no próprio desempenho desses servidores. Além da dimensão relacional que impacta diretamente a psique, há fatores de adoecimento que atingem diretamente o corpo dos trabalhadores.

Vale destacar que o ambiente organizacional saudável para o trabalho deve observar o que se convencionou chamar de higiene no trabalho. A higiene no trabalho está relacionada com as condições do ambiente laboral que asseguram a saúde física e mental promovendo condições de saúde e bem-estar dos que dele participam. Desta forma, os relacionamentos humanos, formas de gestão democrática, participativa ou autoritária, bem como iluminação, ventilação, temperatura, odores e ruídos, compõem o ambiente de uma organização. Máquinas, equipamentos e instalações em geral também somam ao ambiente condições favoráveis ou não de trabalho, uma vez que impactam na ergonomia.

> Eu acredito que, talvez alergia. Alergia por causa de pó. Por exemplo, eu estou gripado no momento. Estou dando essa entrevista pra você e sinto que eu não melhorei ainda por quê? Porque todo dia eu estou em contato com esse pó que está espalhado aí pelo almoxarifado. (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 57 anos, Graduado, 36 anos de UFG)

Da mesma forma, o excesso ou intensificação do trabalho podem acarretar desgaste físico e mental. O depoimento que segue denuncia que servidores da UFG vivenciam momentos intensos de trabalho na universidade.

> (Entrevistada) Eu fiquei bastante cansada. Na época de matrícula, quando eu era coordenadora e até agora, quando eu participo das matrículas, eu acho que é um momento muito estressante. Pede pra gente começar a chegar 7 horas, entra 7 horas e a gente até 10 horas da noite está atendendo aluno. Então, nesse momento da matrícula, é um momento bastante estressante. E você fica cansada, né. Você trabalha e... dois, três dias e no quarto você nem consegue, nem quer vir mais, você só quer dormir! [rs] (Entrevistadora) E tem hora extra? (Entrevistada) Assim, hoje não mais. Antes a gente trabalhava com hora extra, mas agora com essa última arte do governo aqui, não tem mais hora extra, mas existe horas compensadas. Como você não vai receber, depois você faz tipo um banco de horas, que na verdade, não é oficial. A gente faz aqui dentro, mas não é oficial. (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

"O estado do corpo é um componente do poder da inteligência. Um corpo por demais fatigado, muito doente ou esgotado, enfraquece a inteligência ardilosa e a criatividade (DEJOURS, 1993, p. 290)." O fato de TAEs trabalharem horas a mais não significa que gostem, mas que desejam ganhar visibilidade, demonstrar responsabilidade,

solidariedade ou outros fatores subjetivos que dominam a ação dos servidores, como se sentirem pressionados pelas circunstâncias a executar o serviço. A hora extra é o que Cardoso (2009) chama de desequilíbrio de forças entre empregados e empregadores que gera prejuízo financeiro e de qualidade de vida para os trabalhadores. Por ser tão recorrente, a hora extra perdeu seu sentido de trabalho extraordinário. O banco de horas igualou a hora trabalhada a mais a uma hora de folga. Neste caso, o trabalhador perde seus direitos.

Os Relatórios de Gestão da UFG apresentam alguns dados sobre a saúde ocupacional dos servidores e as ações tomadas possíveis a cada ano pelos setores responsáveis. Entretanto há grande dificuldade de acompanharmos as variações de muitos desses dados tendo em vista que os relatórios não são padronizados e, portanto, não apresentam as mesmas informações referentes a cada ano. Todavia, dentre as informações sobre a saúde dos servidores foi possível observar que a maioria dos adoecimentos dos trabalhadores está relacionada com CID F[130] - Transtornos mentais e comportamentais (e subdivisões); CID M - Doenças do sistema osteomuscular e do tecido conjuntivo (e subdivisões); CID S - Lesões, envenenamento e algumas consequências de causas externas (e subdivisões).

O estresse, situação comum em quase todos os setores da instituição, é um dos principais responsáveis por desencadear doenças relacionadas ao CID F.

> (Entrevistado) Já. (Entrevistadora) O quê que aconteceu? (Entrevistado) Já. Foi pressão demais na época, né. E acabou que eu estressei e não foi fácil, mas eu consegui romper isso. (Entrevistadora) Mas você chegou a ficar afastado do trabalho por alguns dias? (Entrevistado) Fiquei. Fiquei afastado por alguns dias, sim. Já tive acidentes de trabalho devido ao corre-corre que era praça e campus quase que o tempo todo, por isso eu tive acidente. (Entrevistadora) De carro? (Entrevistado) De moto. E com isso esse período de estrema tensão porque o trabalho de segurança é extremamente tenso, sabe? Você acaba desenvolvendo certos tipos de doença. Hoje eu sou aliviado quanto a isso. (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG)

Além dos adoecimentos, vale destacarmos a existência de acidentes de trabalho como no relato anterior e que diversos fatores ambientais inerentes a cada ambiente organizacional podem comprometer a saúde dos servidores, conforme relato a seguir.

> (Entrevistado) Pra falar a verdade, eu tenho sinusite. E aí, eu não sei se está relacionado ou não. Porque aqui, como é química, o pessoal trabalha com vários produtos. E às vezes tem alguns odores aqui estranhos. E às vezes chega à nossa sala aqui. Tem divisória e não vai evitar. E às vezes, a gente tem uma dor de cabeça, tem um desconforto. (Entrevistadora) Mas vocês não tem insalubridade, não? (Entrevistado) Não tem. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG)

[130] Classificação Internacional de Doenças (e problemas relacionados à saúde)

Os Relatórios de Gestão dos anos 2010, 2011 e 2012 trazem essa informação. Especificamente, em 2012 foram 19,7% de afastamentos relacionados ao CID M, 18,8% relacionados ao CID F e 15,7% relacionados ao CID S. Neste sentido, as condições físicas precárias do ambiente de trabalho podem provocar ou agravar a saúde dos trabalhadores. Segundo o Relatório de 2012, 85% dos afastamentos para tratamento de saúde eram de servidores TAEs e destes, 59,3% eram da área de saúde.

O relato de um servidor sobre as pioras do trabalho após a expansão da universidade destaca adoecimentos decorrentes da falta de ergonomia adequada.

> (Entrevistado) O que piorou é que o trabalho aqui não ajuda muito, como eu te falei, de dez funcionários que passaram aqui pelo balcão, acho que eu fui o único que permaneci. Depois que eu tô aqui, mais ou menos já tivemos uns seis ou sete parceiros, nenhum deu conta, adoeceu. (Entrevistadora) E o adoecimento você acha que é mais por causa de quê? Do físico ou do psicológico, ou dos dois? (Entrevistado) Eu acho que é físico. Então, o que piorou foi a incidência de adoecimentos, né? É muito problema lombar. Mas tem colega que até hoje está fazendo tratamento, que saiu daqui há muito tempo e tá fazendo tratamento até hoje. Muscular. (TÉCNICO EM SECRETARIADO, 55 anos, Ensino Médio, 34 anos de UFG).

Portanto, não é unanimidade entre os trabalhadores da UFG que as condições de trabalho melhoraram. Há problemas que são inerentes ao tipo de serviço e por isso, torna-se mais difícil de se conseguirem as melhorias necessárias. Pode-se deduzir, porém, que a ausência de uma política de saúde ocupacional na instituição e a falta de ações concretas torna difícil a solução de problemas de saúde decorrentes do trabalho.

Vale destacar que, o maior índice de afastamentos se refere às mulheres. Em geral, elas apresentaram 75% dos atestados a cada ano, entre 2010 e 2012.

Foi possível observar também que o número de adoecimentos de trabalhadores e trabalhadoras de ambientes administrativos é maior que o de docentes. Vale lembrar que a categoria de TAE também é mais numerosa que a de docentes. Contudo, é importante salientar que os trabalhadores de atividades ‘meio’ estão, em grande número, sujeitos ao adoecimento e que as condições ambientais de trabalho podem significar riscos ainda maiores para a saúde. Segundo o Relatório de Gestão 2014, com relação a categoria docente, os TAEs que atuavam somente em ambientes administrativos em 2014, representaram em média, 58,82% do total de servidores afastados.

**Tabela 14 – Quantidade de afastamentos entre TAEs e Docentes**

| Cargos | Nº de afastamentos | Total de dias | Total de servidores | Total por Categoria | Total Geral |
|---|---|---|---|---|---|

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Assistente em Administração | 77 | 2192 | 49 | 70 | 119 |
| Auxiliar em Administração | 17 | 395 | 9 | | |
| Técnico em Assuntos Educacionais | 15 | 423 | 12 | | |
| Professor do magistério superior | 116 | 6071 | 49 | 49 | |

Fonte: Adaptado pela autora a partir de dados do Relatório de Gestão da UFG/2014

Com relação aos servidores da área da saúde, somam-se aqueles lotados majoritariamente no Hospital das Clínicas. Eles são maioria no número de adoecidos e como integrantes da carreira de TAE elevam as estatísticas de adoecimentos desta categoria na UFG.

**Tabela 15 – Percentual de afastamentos de servidores TAEs e Docentes em diferentes ambientes de trabalho**

| Cargos | Nº de afastamentos | Total de dias | Total de servidores | Média de dias de afastamento por servidor | Total de servidores por área |
|---|---|---|---|---|---|
| Assistente em Administração | 77 | 2192 | 49 | 44,73 | 70 |
| Auxiliar em administração | 17 | 395 | 9 | 43,89 | |
| Técnico em Assuntos Educacionais | 15 | 423 | 12 | 35,25 | |
| Técnico de Laboratório -área | 28 | 888 | 19 | 46,74 | 210 |
| Técnico em Enfermagem | 207 | 7290 | 117 | 62,31 | |
| Auxiliar de Enfermagem | 62 | 2625 | 33 | 79,55 | |
| Enfermeiro-área | 42 | 1363 | 24 | 56,79 | |
| Assistente Social | 15 | 551 | 6 | 91,83 | |
| Medico-área | 13 | 789 | 11 | 71,73 | |
| Professor do Magistério Superior | 116 | 6071 | 49 | 123,90 | 49 |

Fonte: Adaptado pela autora a partir de dados do Relatório de Gestão da UFG/2014

É importante relatar que os servidores da UFG, especialmente TAEs, estão vulneráveis à adoecimentos osteomusculares e psíquicos, embora estes últimos têm acometido profissionais de todas as categorias em todo o mundo.

A organização do trabalho ainda em construção na UFG, devido à reestruturação e à expansão acelerada, ignorou questões subjetivas da psique individual dos servidores e o bem-estar físico e psicológico de muitos deles no ambiente laboral. É neste sentido que Gaulejac (2007, p. 225) adverte que "o sofrimento psíquico e os problemas relacionais são os efeitos dos modos de gerenciamento". O autor destaca também, três tendências gerencialistas que colocam o conjunto do sistema de organização sob pressão. Segundo ele, a distância entre os objetivos fixados e os meios atribuídos; a defasagem maciça entre as prescrições e a atividade concreta; a distância entre as recompensas esperadas e as

retribuições efetivas. Estas situações são comuns nos ambientes organizacionais da UFG e já relatadas como causas que levam à desmotivação, insatisfação e ao estresse dos servidores e servidoras TAEs.

Gaulejac (2007, p. 231) questiona se os adoecimentos pelo trabalho podem mesmo ser considerados patologias ou violência das condições de trabalho. Ele considera que o estresse e o hiperativismo são momentos de mal-estar social e, portanto, "são fenômenos sociais, antes de serem "doenças" pessoais."

O novo gerencialismo que vem se consolidando na UFG e em muitas universidades federais canaliza a energia psíquica a fim de transformá-la em capacidade de trabalho. Portanto, conforme afirmou Gaulejac (2007, p. 232) "é responsabilidade da empresa "gerenciar" as consequências desse modo de funcionamento". Apesar disso, as práticas de gestão da saúde ocupacional na UFG ainda estão bastante aquém do necessário, conforme relata a servidora:

> Então, eu acho que as políticas de gestão de pessoas da UFG são deficitárias. Ou seja, a gente só vê uma preocupação quando o servidor aparece lá com algum adoecimento. Eu sei que existe agora o SIASS que é o Órgão responsável por verificar essas questões de segurança no trabalho e tudo mais, mas eu vejo a universidade apagando incêndio à todo momento. À todo momento a gente apaga incêndio, é incêndio, é incêndio, é incêndio. A gente trabalha com as demandas urgentes, né? Tem isso aqui tudo de demanda, mas... 'Toma aqui que esse aqui é urgente.' E a urgência do servidor vai ficando porque ele vai dando conta. Mas ele está dando conta de que maneira? Como é que está a qualidade de vida desse servidor? (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Neste panorama, complementamos o raciocínio com o pensamento de Gaulejac (2007, p. 233) que afirma que:

> A gestão deveria oferecer-nos instrumentos tão adequados, para avaliar esses custos sociais e psíquicos, quanto àqueles que ela criou para avaliar os benefícios e as perdas financeiras. Essa preocupação seria o sinal de que ela não é mais uma ciência a serviço do interesse geral.

As consequências decorrentes da dinâmica organizacional do trabalho ainda gera impactos na vida extratrabalho, como no ambiente familiar. Embora muitos servidores tenham relatado saberem separar trabalho e vida pessoal, alguns outros disseram que o trabalho estressante e cansativo impacta na relação com outras pessoas não vinculadas ao trabalho.

> Praticamente isso, só muito estresse. Tive muito estresse. Não cheguei a ficar doente, ficar afastado do trabalho por causa disso. Nunca. Só muito estresse. Já levei muito sofrimento pra casa por causa disso. Às vezes em casa qualquer coisa irritava por causa daquele estresse no trabalho. Mas eu tinha sempre motivação de voltar no dia seguinte. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Observamos que o trabalho não é neutro com relação à vida de uma pessoa. O trabalho pode fazer bem, ou pode fazer mal, dependendo de como ele é estruturado e vivenciado. Por isso, ele não é neutro com relação à saúde. O trabalho não é e não pode ser reduzido somente a uma produção de ordem material. Ele é uma produção de si mesmo, numa situação de adaptação a mudanças. Portanto, toda a regra de produção, de organização do trabalho é, de fato, uma regra de convivência coletiva. Por isso ele é central na construção das identidades.

Outro questionamento feito aos TAEs a fim de avaliar fatores que contribuem para a qualidade de vida no trabalho foi sobre os relacionamentos com superiores, subordinados e colegas. Foi-lhes questionado se há algum tipo de dificuldade de relacionamento vivenciada no dia a dia do trabalho. Dos 21 (vinte e um) respondentes, 3 (três) disseram que já vivenciaram algum tipo de dificuldade de relacionamento. Doze pessoas disseram que não têm nenhuma dificuldade com superiores, subordinados ou colegas. Todavia, 6 (seis) pessoas afirmaram haver dificuldades passageiras, esporádicas, ou que vivenciaram alguma dificuldade de relacionamento no âmbito do trabalho na UFG.

Em geral, os respondentes afirmaram que não têm dificuldades de relacionamentos, mas deixaram claro que conflitos pontuais são comuns, como afirmou o servidor: “Não, não. Até que dificuldade de relacionamento, não. Mas a gente já teve uns ‘pega’ bom aí (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG)”.

A seguir, outras duas falas de servidores com diferentes tempos de serviço na UFG ilustram a realidade dos relacionamentos no trabalho:

> (Entrevistada) Um pouco. Tenho um pouco. Mas como é que eu vou dizer... Quando acontecem algumas resistências ou falta de abertura ou a pessoa achar, por exemplo, porque está lá no cargo há muito tempo que não pode mudar isso aí acaba atrapalhando o meu relacionamento porque eu ainda não tenho o perfil de ficar quieta. E as pessoas aqui tem muito essa cultura de que você deve engolir, aceitar tudo de cabeça baixa, e engolir. (Entrevistadora) Sem questionar. (Entrevistada) Sem questionar! E justamente por isso que eu estou passando por esse momento um pouco mais estressante nesses últimos dois meses e essa questão do relacionamento interpessoal agora eu estou tendo dificuldade por conta disso aí. (Entrevistadora) Mas não é nenhuma novidade assim que surgiu, são todas pessoas conhecidas? (Entrevistada) Pessoas conhecidas! (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 37 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

A fala dos dois servidores elucida que conflitos nas relações que envolvem o trabalho são eventos comuns, mas que desagradam os envolvidos e pode prejudicar a convivência harmônica na instituição e impactar no desempenho laboral.

> Ah! Sempre tem as escaramuçazinhas mas ao longo dos meus 37 anos... Mas são coisas que você vai refletir, a pessoa tá errada, você tá errado. E um pede desculpa pro outro. Não é coisa de ficar assim, remoendo não, sabe?(...) é

> conflitos normais entre colegas, né. (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

Nota-se que ao longo dos anos os servidores se 'adaptam' à realidade de convivência entre si esforçando-se para superar conflitos a fim de manterem os relacionamentos positivos e saudáveis.

É possível perceber a existência de conflitos especialmente entre os servidores mais novos e os veteranos, principalmente nos primeiros anos da relação. Vale lembrar que antes de existir uma relação de trabalho, acima de tudo, existe uma relação social.

> Não, tive dificuldades pontuais no início. Mas coisas que foram rapidamente superadas. E é aquela coisa, você chega, às vezes, novato e quer dar uma ideia, tem uma pessoa ali que pensa que está há muito tempo e tal. (...). Existe um problema sério na universidade que é a verticalização das relações. Isso existe. Digamos, a plebe rude, o pessoal da execução, não tem muita voz, não é muito ouvido com relação à sugestões da própria rotina de trabalho. Então, nesse sentido existe, mas isso é um problema administrativo. (AUXILIAR EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 52 anos, Mestrando, 5,5 anos de UFG).

As relações hierárquicas também apareceram como fator potencializador de conflitos, considerando que a distinção entre categorias de trabalhadores é bastante marcada na UFG. Outro marcador da diferença está na diferença de idade dos sujeitos e nos respectivos tempo de trabalho na instituição, que favorecem pensamentos e ideias divergentes entre si.

> Já tive. Já tive mais, principalmente com professores. Alguns professores, alguns colegas das Unidades. Aqui, também com um ou outro colega. Essa colega especialmente ela é temperamental mesmo [rs]. Mas eu já tive problemas de assédio moral, em algumas situações de professores, principalmente dos professores acharem que mandam. Mas de colegas também! A gente tem muito novo na UFG né? Então os mais velhos acham que tem que mandar em você, mas você está no mesmo nível! Você está em estágio probatório... Então tem tudo isso que pesa também. Mas ultimamente quando eu vejo que a situação está beirando o assédio moral, ou está chegando perto disso, eu me imponho! Não aceito! Não aceito esse tipo de tentativa não. Eu já tive uma discussão séria com o meu ex-coordenador sobre isso. (...). Então um trabalho influencia positivamente e negativamente no trabalho do outro na secretaria. Se o coordenador trabalhar bem, se ele fizer a parte dele, o secretário também fica mais fácil pra ele fazer a parte dele né? (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

Ainda, no panorama das relações sociais que permeiam as relações de trabalho questionamos a cada um dos participantes: 'Já sofreu assédio moral? Como ocorreu?'

Por ser assunto de discussões recentes, ainda não há no Brasil nenhum ordenamento jurídico de âmbito federal[131] sobre assédio moral. Alguns estados brasileiros têm legislações proibindo o assédio moral no âmbito do setor público, sendo, portanto,

[131] Está em tramitação o projeto de Lei federal nº 4591/2001, de autoria de Rita Camata, deputada federal pelo PMDB/ES.

uma prática ainda pouco estudada, apesar de comum, que poucos têm conhecimento e sem muitas proteções aos trabalhadores. Contudo, no caso de o agressor ser empregado público, o assédio pode se constituir em falta grave, com risco de perda da estabilidade, sendo punido de acordo com o artigo 482, da CLT.

Zanin, Künzle, Barreto e Heloani (2015) abordam as modificações neoliberais na universidade pública brasileira e apontam um cenário propício para o assédio moral no trabalho dentro dessas instituições. Eles afirmam que a reconfiguração das relações de trabalho no mundo acadêmico em busca de maior competitividade e melhor colocação nos rankings redesenhou o ambiente de trabalho das universidades propiciando casos de violência contra os trabalhadores, entre eles o assédio moral. Alves (2015, p. 21) apresenta uma relação ontológica do assédio moral sexual com o capital e afirma que as organizações, privadas ou públicas, tornam-se "espaços privilegiados das relações sociais instrumentalizadas (o que Habermas denomina 'mundo sistêmico', que se contraporia ao mundo da vida)." Para ele, nessas organizações, o capital têm poder historicamente de pôr-se e sobrepor-se.

O assédio moral pode ocorrer entre chefes e subordinados, entre colegas e partir de um subordinado para um chefe, mas o primeiro caso é o mais comum tendo em vista a relação de poder instituída pela hierarquia. O assédio moral, segundo Heloani e Barreto (2015, p. 146) apud Hirigoyen (2000, p. 37) é

> uma prática abusiva, intencional, frequente e repetida, que ocorre no ambiente de trabalho e que visa diminuir, humilhar, vexar, constranger, desqualificar, e demolir psiquicamente um indivíduo ou um grupo degradando as suas condições de trabalho, atingindo a sua dignidade e colocando em risco a sua integridade pessoal e profissional.

Pode ser entendido também por

> qualquer manifestação de conduta abusiva, especialmente, os comportamentos, palavras, atos, gestos e textos que possam atentar contra a personalidade ou integridade física ou psicológica de um trabalhador ou trabalhadora (ISP BRASIL, 2016, p. 21).

De fato, é uma violência baseada, em geral, num abuso de poder e que fere os direitos da trabalhadora ou trabalhador vitimados.

Vinte e uma pessoas responderam à pergunta e 2 (duas) disseram já terem vivenciado alguma situação de assédio moral dentro da UFG, 15 (quinze) disseram que nunca foram assediadas e 4 (quatro) disseram não saber ou não terem certeza.

Percebe-se que, em muitas respostas, situações de conflitos quotidianas são encaradas pelos TAEs como tentativas de assédio moral, porque geram humilhações, raiva, estresse e outros transtornos emocionais e psicológicos.

> Então é difícil você identificar aonde é o despreparo mesmo, ou aonde foi intencional te assediar. (...) São brincadeiras infelizes, que eu considero que é brincadeira, porque eu falo assim: "Não pode ser sério!", que a pessoa está falando isso intencional. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Vale ressaltar que, para que uma se configure assédio moral, o episódio deve ser reiterado, repetido várias vezes a ponto de causar transtornos para o assediado.

Um servidor que foi identificado em possível situação de assédio moral respondeu à pergunta da seguinte forma:

> Olha, no momento agora por último, eu acho. Eu acho. Inclusive ela, assim... Funções que seriam pra mim, ela contratou uma estagiária – ela não tem nada a ver com isso, né? - pra fazer funções que eram minhas. Eu achei bem assim... fiquei bem assim... chateado com isso. Até pensei em abrir um processo, mas falei: 'Ah, vou ficar quieto, né?' É melhor, né? (ALMOXARIFE, 55 ANOS, Graduação, 32 anos na UFG).

Percebe-se que há o risco de o trabalhador se sentir desamparado, diminuído a ponto de não encontrar motivos para buscar ajuda. O assédio atinge aspectos emocionais, cognitivos e psicológicos do servidor, podendo levar ao sofrimento patológico.

Neste sentido, a estrutura de poder e as disfunções burocráticas podem se apresentar como instrumentos de assédio moral (ZANIN, KÜNZLE, BARRETO e HELOANI, 2015).

> (Entrevistada) Não. Diretamente, não. Na época da greve eu recebi um comunicado pra comparecer na reunião, que reunião de Conselho não podia faltar e tal. (Entrevistadora) E você estava em greve? (Entrevistada) É. A gente estava em greve. (Entrevistadora) E você veio pra reunião? (Entrevistada) Acho que eu vim pra reunião. Porque eu tenho função gratificada, né? Comigo não vejo isso porque eu sou bem tranquila. Eu procuro cumprir, fazer o me trabalho pra não ser questionada. Mas a gente percebe que uma ou outra pessoa, talvez tenha uma postura mais submissa, acaba sofrendo assédio (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG).

Quanto mais frágil o vínculo, maior a probabilidade de assédio moral, especialmente quando se soma à hierarquização das relações das relações. Neste sentido, perguntamos a um dos servidores se a tentativa de assédio tem a ver com essa hierarquização e ele respondeu:

> Certeza! Não existe tentativa de assédio moral entre um professor e outro. Até tem. Não é que não existe, mas é muito raro entre um professor e outro do mesmo nível. Com professor substituto talvez tenha. Professor que não tenha um vínculo tão forte e que está em estágio probatório. Mas eu acho que isso tem diminuído. Tem diminuído, a UFG está ficando mais democrática, até porque tem muito mais professores (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

No serviço público, o período de estágio probatório é propício para assédios, desvios de funções e situações degradantes. Considerando que a estabilidade no serviço público está condicionada a uma avaliação positiva, o trabalhador encontra-se mais vulnerável ao assédio moral. E em muitos casos, a estabilidade ainda pode ser um motivo de manutenção de violências laborais contra o servidor (ZANIN, KÜNZLE, BARRETO e HELOANI, 2015). Ainda, de acordo com estes autores, a nova configuração do trabalho acadêmico cria condições para que se estabeleçam situações de violência dentro da universidade pública brasileira. Ressaltam que as pesquisas com relação a violência moral nas relações de trabalho docente são escassas, e não deixam de salientar que: "Mais escassas ainda são as pesquisas relacionadas às condições de trabalho e às relações interpessoais relacionadas às condições de trabalho dos servidores técnico-administrativos das universidades públicas brasileiras (p. 200)."

Tratando de assédio moral enquanto um produto de relações sociais de trabalho, dentre uma das respostas sobre dificuldades de relacionamentos, um dos servidores citou a problemática que envolve os funcionários terceirizados. São eles os sujeitos que desenvolvem os trabalhos mais precarizados da universidade e têm vínculos mais frágeis de emprego e, portanto, estão mais vulneráveis às violências laborais como o assédio moral.

A onda da terceirização na UFG vem impactando as relações de trabalho e o clima organizacional entre os funcionários, técnico-administrativos e docentes, conforme relatou uma servidora:

> Só que subordinado e colega eu friso a questão do terceirizado porque infelizmente, tem acontecido o fenômeno da terceirização, inclusive de uma forma errada e ilegal porque tem acontecido muito desvio de função e é claro que no ambiente de trabalho você vê categorias de pessoas e isso é ruim pro ambiente. Porque você vê, por exemplo: tem um terceirizado e um servidor. O servidor tem as garantias e também tem os recessos e ele não tem carteira assinada. Então você vê que surge rusgas no relacionamento, mas querendo ou não, vai gerar um tipo de animosidade de alguma forma ou de outra porque o ser humano, ou a cultura em que a gente vive ele tem uma linha de comparação. Então, se você coloca duas categorias trabalhando na mesma sala isso gera comparação e isso gera em alguns momentos complicações de relacionamentos, né. Você vê que uma pessoa que está numa situação de um terceirizado, por exemplo, ela vai comparar, ela vai se sentir inferiorizada e isso vai impactar no clima organizacional. E na UFG isso tem muito! (...) (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG).

Ao responder o que piorou na UFG após o REUNI um dos servidores também identificou o problema da terceirização. Relembrando a imagem do trabalhador invisível, conforme descreveu Souza (2009), o servidor relata como alguns trabalhadores na UFG

compõem o que o autor chama de “ralé” dentro da estrutura administrativa e hierárquica da organização do trabalho.

> Eu acredito que algo que tenha piorado no serviço das universidades foi ocasionado pelo processo de terceirização. Onde muitas funções que eram atribuídas também aos técnicos administrativos de carreira hoje são feitos por empresas que contratam serviços terceirizados. E há uma precarização do trabalho desses terceirizados pelas próprias condições que são colocadas pra eles, as condições de trabalho são diferentes. Então, isso muitas vezes, dificulta a nossa relação com alguns desses servidores. Porque eles respondem à uma outra chefia e as relações de trabalho se modificam. E muitas funções que eram desempenhadas também, passaram a não mais existir. Então muita coisa fica a cargo de ninguém, no fim das contas [rs] ou de qualquer um né,[rs]. Ou de quem se dispuser a fazer porque não é uma atribuição direta. Então isso é algo que eu acho que piorou nas relações de trabalho dentro da universidade, essa condição dos terceirizados. Mesmo porque, até por parte deles, então tentando olhar a parte dos trabalhadores que são terceirizados que estão na Unidade, eles mesmos se veem numa posição diferenciada, quase que de exclusão, mesmo. Eles não fazem parte de uma equipe de trabalho. Então eles vêm aqui e prestam os serviços e muitas vezes são, ou se fazem, ou os fazem ficar quase invisíveis, né? Como se eles não existissem, mas os trabalhos deles estão aí. É importante e eles não têm mesmo reconhecimento. Até porque eles não fazem parte da Unidade. Hoje tem um aqui, por exemplo, na limpeza. Então hoje eu chego aqui tem uma equipe limpando a minha sala e quando eu chego no trabalho amanhã pode ter outras pessoas diferentes. Onde não dá pra você criar uma relação de trabalho com o local onde você está trabalhando. Então a rotatividade é muito grande. E mesmo a remuneração que eles têm que é bem aquém da que seria no serviço público pra essas funções. (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 45 anos, Graduação, 5 anos de UFG)

Ao serem perguntados se gostam da estrutura organizacional da Unidade ou Órgão em que atuam 16 (dezesseis) participantes da entrevista responderam que sim e 5 disseram que não. A partir das respostas, percebemos que os servidores ficaram meio em dúvida quanto à adequação ou não da estrutura hierárquica do setor em que atuam. Alguns TAEs não se limitaram em apenas responder à pergunta, mas fizeram críticas quanto à hierarquia. Muitas de suas observações expuseram que a relação entre trabalhadores pode ser alterada conforme a posição de cada um na hierarquia da UFG.

> Não! Não, é adequada! Nós não somos por mérito. Não há uma hierarquia por mérito aqui. Muitas vezes eu entendo a política da UFG de que sejam docentes. Hoje eu tenho um chefe que é muito bom, eu gosto muito dele, mas que eu não vejo que esteja melhor preparado. Eu acho que seria melhor se fosse diferente. E aqui, eu acho que porque as FGs não são muito altas, as pessoas não tem uma vontade de ser chefe. Então não há uma concorrência, não há uma... como se fala, uma necessidade. “Olha, eu conheço mais essa realidade, eu vou ser chefe!, Eu quero!” Não há essa disposição. Não há uma busca. Na verdade as pessoas recuam. O quê que acontece: você é coordenador de uma área. Na verdade você não é coordenador. Você vai obedecer ao pró-reitor, ao pró-reitor adjunto e fazer o que eles querem que se faça naquela área. Então, não é porque a pessoa está desestimulada porque ela é desestimulada. Ela está desestimulada porque ela só recebe... costumo dizer que ela só recebe atribuição, não recebe autoridade. Recebe uma responsabilidade e agir, mas ela não recebe a autoridade de agir naquela hora. Ela vai fazer o que a pessoa chegar e falar o que ela tem que fazer.

> Não acho adequada, não. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Um modelo hierárquico se caracteriza por legitimar níveis de direção e execução. É através da hierarquia que se consegue uma dominação legítima e sem coação explícita. Mesmo que hajam participação e compromisso dos trabalhadores com os objetivos organizacionais, é possível que haja alienação dos servidores porque, de alguma forma, estão subordinados à uma estrutura relacional de poderes, conforme relata a servidora: "Eu sinto falta de mais autonomia pros técnicos. Não sei se tem a ver com estrutura hierárquica. Mais cargos de chefia ocupados por técnicos com mais autonomia (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG)".

Alguns servidores, embora concordem com a estrutura de sua Unidade/Órgão, criticaram a estrutura hierárquica da universidade. Mais uma vez, reclamaram maior participação e mais autonomia da categoria TAE na universidade.

> (Entrevistada) Acho. Eu não acho adequada a da UFG. (...). (Entrevistadora) Por que a da UFG não? (Entrevistada) Porque eu acho que tem cargos na – eu acho que nas universidades em geral – tem cargos que deveriam ser ocupados por técnicos e não só por professor. Porque eu acho que um técnico é bem mais gabaritado do que um professor que sai da física para ser pró-Reitor de Administração, entendeu? (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

As FGs representam uma pequena ascensão na estrutura formal da instituição, uma vez que implicam em recebimento, pelo servidor, de alguma vantagem financeira. Contudo, ela é apenas uma gratificação como forma de incentivo ou reconhecimento pelo grau de dificuldade ou intensidade das atividades executadas, porque no geral, elas não atribuem autoridade formal ao servidor.

> A estrutura hierárquica daqui eu acho que ela obedece à estrutura hierárquica da própria universidade, às vezes até do próprio serviço público mesmo em função dos quesitos legais que são prerrogativas da iniciativa pública, da Lei 8.112/90. Então eu acho que pra faculdade é adequada. Já pra UFG talvez não seja. A estrutura da UFG eu acho que, talvez, poderia melhorar a estrutura de fluxos de processos, o fluxo de informações pra UFG. Mas pra nossa faculdade é muito simples: a nossa diretora se não está aqui presente a gente liga pra ela, conversa com ela e de pronto atendimento. Mas eu faço o possível pra não precisar ter esses contatos. Tento resolver o máximo possível aqui, mando e-mail. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Vale notar que, na UFG não se percebe grandes barreiras para que um integrante de sua comunidade interna (TAE, docente ou discente) exponha sua opinião à outro integrante que esteja em alguma patamar mais elevado na hierarquia da instituição. Os servidores TAEs prezam essa realidade.

> Mas na prática, essa hierarquia não ocorre dessa forma no setor público como no privado. A direção está aberta para o servidor vir diretamente colocar suas demandas. Eu, como servidora, posso encontrar o reitor nos corredores e

> conversar com ele e colocar uma situação que eu gostaria de colocar. Eu posso agendar uma reunião com o reitor, ir lá e conversar com ele. Mas em termos de organização é importante se ter uma certa hierarquia no sentido de traçar diretrizes pro trabalho. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Em geral as ponderações feitas se referem sempre a alguma ausência da figura do TAE na estrutura e, quando ele existe, remetem à falta de autonomia e de autoridade.

> Porque obedece o Estatuto da Universidade. Eu acho que sim. A não ser a pós-graduação. Porque a pós-graduação tem o coordenador, o sub coordenador, mas o Estatuto não prevê a figura do auxiliar, do Assistente, o Secretário[132]. Você pode consultar que mesmo com a mudança que teve agora, não foi alterado. Tem o secretário? Tem. Mas por questões... Foram alegadas questões financeiras, pagar uma gratificação para o secretário, optou-se por não colocar. Ele de fato existe porque não tem como funcionar sem alguém pra poder exercer essas atividades administrativas, mas ele é invisível. Ele não existe na estrutura. Então, isso aí pra mim é uma anomalia. Quem votou nisso deveria pôr a mão na consciência quando fez isso. Teve um colega que participou das discussões e ele colocou a proposta, mas não foi aprovado por isso. E então, em relação a estrutura hierárquica, eu acho que incluir a figura do secretário na pós graduação. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG)

Mesmo com a reformulação no novo Estatuto da UFG os TAEs não 'ganharam', nem conquistaram novos espaços na estrutura hierárquica da universidade. Todavia, a hierarquia como forma legítima de organização e institucionalização do poder na divisão do trabalho pode ser considerada ultrapassada, tendo em vista que ela é um instrumento da burocracia. Os padrões burocráticos de hierarquia já estudados no século XVIII e popularizados no século XIX por Max Weber ainda são utilizados no século XXI. Como adequar pessoas a uma estrutura tão antiga, em que o setor público insiste em manter e em tempos em que cada vez mais surgem novas práticas de gestão de pessoas?

> Isso vai ficar aqui? [rsrsrs] Eu penso assim, que nunca tive problema não, mas tem gente como problemas assim que... Nós estamos no século XXI e eu acho que as coisas não podem ser tão ditatoriais como são atualmente. Acho que tem que ter uma certa conversa, um certo entendimento. Talvez falte diálogo, um pouquinho de diálogo. Eu acho que não deveria ter mais chefe, não. Eu acho que tinha que adequar e haver mais diálogo. Só isso. Embora eu ache que essa estrutura hierárquica já seja ultrapassada, já. Agora não sei como seria pra modernizar pra ficar melhor. Mas eu acho que tem que melhorar, só não sei como. (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG)

A burocratização da organização do trabalho na UFG como mecanismo de dominação exercido pelo poder hierárquico também expõe os impasses quanto ao tempo de trabalho. As diversas concepções dos servidores sobre jornada, flexibilização e tempo de

[132] Conferir a Resolução – CEPEC Nº 1403, Artigos 73 e 87 do Estatuto da UFG aprovado em 29/11/2013 e Art. 90 a 93 do Regimento Geral da UFG aprovado pela Portaria nº 9 de 23/01/2014-MEC, publicada no Dirário Oficial da União de 24/01/2014.

trabalho trazem novas concepções sobre a centralidade no trabalho na vida dos indivíduos a partir do viés econômico e denuncia a força do poder dominante sobre os trabalhadores.

### 4.3.1 A centralidade do trabalho pelo viés econômico: o impasse da redução e da flexibilização da carga horária de trabalho técnico-administrativo na UFG

Ao investigarmos o que pensam as servidoras e servidores TAEs da UFG com relação a carga horária de trabalho cumprida na universidade buscamos, também, algumas respostas sobre a importância do tempo de trabalho diário para essa categoria. A racionalização do tempo, em especial o de trabalho, em unidades de medidas impõem ritmos de processos a serem executados e que exige do trabalhador abrir mão do seu próprio tempo. A carga horária de trabalho assalariado é um tempo para o outro, em detrimento do tempo para si. Ela é formada por tempos impostos.

Entretanto, há diferentes jornadas sendo cumpridas pelos TAEs na UFG. Embora a carga horária especificada na Lei 8.112/90[133] e no Decreto 94.664/87 a ser cumprida seja de 40 horas semanais, muitos cumprem 30 horas. Embora essa afirmação seja divergente do que afirma o Relatório de Gestão 2014 da UFG. Segundo o documento, apenas 38 pessoas não cumprem jornada de 40 horas e tem carga horária menor.

**Tabela 16 - Força de trabalho técnico-administrativa na UFG por carga horária**

| Carga Horária | Serviços Técnicos-administrativos vinculados à Universidade | Contratos de Serviços Terceirizados |
|---|---|---|
| 20 h | 9 | |
| 24 h | 4 | |
| 25 h | 17 | |
| 30 h | 8 | |
| 40 h | 1456 | 1737 |
| TOTAL | 1494 | 1737 |

Fonte: Relatório de Gestão da UFG/2014

Porém, como veremos adiante, segundo os relatos de servidores e servidoras, a realidade não condiz com a informação do referido relatório. Neste sentido, buscamos compreender os conflitos em torno do tempo de trabalho e de não-trabalho entre a administração da universidade e os TAEs e o sentimento desses servidores frente a

[133] Os arts. 19 e 93 da Lei n° 8.112, de 1990, passam a vigorar com a redação alterada pela Lei nº 8.270, de 17.12.91, no seu art. 22.

existência de diferentes jornadas de trabalho para uma mesma categoria. Vale chamarmos a atenção para a grande quantidade de trabalhadores temporários na instituição contratados para jornada de 40 horas.

Segundo o artigo 24 do anexo do Decreto nº 94.664, de 23 de julho de 1987 "o regime de trabalho para os servidores técnico-administrativos será de quarenta horas semanais, ressalvados os casos em que a legislação específica estabeleça diferente jornada de trabalho." O referido Decreto alterou a lei do Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE) o qual efetivou os servidores técnico-administrativos, contratados em caráter provisório, embora sem isentar do processo seletivo interno aqueles que ingressaram na instituição até um ano antes (BRASIL, 1989) da promulgação da Lei nº 7.596, de 10 de abril de 1987. A partir de então, o tempo de trabalho nas IFES tornou-se cada vez mais regulado e regulamentado.

O Decreto 4.836 de 9 de setembro de 2003, em seu artigo 1º, altera o artigo 3º do Decreto nº 1.590 de 10 de agosto de 1995 e facultam ao dirigente máximo do órgão a flexibilização do trabalho dos servidores da Administração Pública em turnos contínuos:

> Art. 3º Quando os serviços exigirem atividades contínuas de regime de turnos ou escalas, em período igual ou superior a doze horas ininterruptas, em função de atendimento ao público ou trabalho no período noturno, é facultado ao dirigente máximo do órgão ou da entidade autorizar os servidores a cumprir jornada de trabalho de seis horas diárias e carga horária de trinta horas semanais, devendo-se, neste caso, dispensar o intervalo das refeições.

Em 1996 a UFG emitiu a portaria nº 2.704 de setembro de 1996, autorizando diretores de Unidades e Órgãos a realizarem estudos visando a implantação da jornada de seis horas para aqueles setores de serviços que exigem atividades contínuas de 24 horas, desde que elaborada uma escala especificando os horários de trabalho, pelo sistema de revezamento que envolvesse todos os servidores do departamento. A partir daí os servidores TAEs de alguns setores do Hospital das Clínicas, passaram à jornada de seis horas e depois, pelas Portarias nº 1.549 de 2 de agosto de 2005 e nº 162 de 21 de setembro do mesmo ano, todos aderiram ao regime de 30 horas semanais. Outras Portarias (nº 0822 de 11 de abril de 2006, nº 0793 de 09 de março de 2012, nº 2.59 de 19 de abril de 2013 e nº 1.885 de 11 de junho de 2014) foram emitidas compondo comissões técnicas para elaborarem novos estudos acerca da implantação dos turnos contínuos.

A partir das sociedades industriais o tempo passou a ser considerado um recurso raro o qual foi capitalizado e tratado como dinheiro, como algo que deve trazer ganhos. A tendência a flexibilização da carga horária de trabalho é derivada da dinâmica capitalista

que favorece primeiramente os empregadores e, possivelmente, alguns trabalhadores. Porém a redução da carga horária e da jornada de trabalho sempre foi bandeira de luta dos trabalhadores sob a resistência dos patrões.

No início do capitalismo, as pessoas trabalhavam quase até a exaustão, dedicando até mais de 16 horas de seu tempo diário para o trabalho assalariado. Hoje, as trabalhadoras e trabalhadores tendem a privilegiar outras vivências do tempo a fim de usufruírem melhor do progresso social e de suas conquistas pessoais.

É neste sentido que Marx (1974, p. 942) afirma que "a condição fundamental para o desenvolvimento humano é a redução da jornada de trabalho", que por sua vez, é condição essencial para uma vida emancipada (Marx, 1971).

Antunes (2009, p. 172) considera que a redução da jornada de trabalho

> configura-se como um ponto de partida decisivo, ancorado no universo da vida quotidiana, para um lado, permitir uma reflexão fundamental sobre o tempo, o tempo de trabalho, o autocontrole sobre o tempo de trabalho e o tempo de vida. E, por outro, possibilita o afloramento de uma vida dotada de sentido fora do trabalho.

Existe vida após o trabalho e em muitos relatos dos servidores da UFG pôde-se perceber que eles desejam viver essa vida, apropriando-se melhor do seu tempo, para além do ambiente laboral. A utilização de menos tempo para o trabalho assalariado permite ao trabalhador maior controle da organização de seus tempos de vida social, menor menos exploração e opressão pelo trabalho e, consequentemente, maior apropriação da vida privada.

As disputas sobre o tempo de trabalho e de não-trabalho são antigas e pautas de discussões desde a década de 1980. O relato da Coordenadora do SINT-IFESGO esclarece como foram se estabelecendo tensões e disputas em torno da jornada de trabalho dos servidores TAEs:

> (Entrevistada) Então as 30 horas, por exemplo, ela origina lá no HC. (...). Aí a gente conseguiu, por exemplo, numa certa altura, eu não lembro quando foi instituído por conta de um apagão que teve na época instituindo 30 horas. Em 1986, sei lá, foi em 85 ou 86 instituído. Em 1987 veio o Joel e tirou as 30 horas. Foi antes de 1986. Foi no final da década de 80, então por conta de uma questão energética do Brasil o Governo Federal para ter economia de energia instituiu 30 horas no serviço público como todo. Então aqui passamos a fazer as 30 horas. Mas em 86 o Professor Joel voltou e instituiu as 40 horas aqui na UFG. A gente fez um grande movimento e fizemos greves e tal, a gente não conseguiu e naquela época nós tínhamos dois grandes grupos: tinha o grupo celetista e o grupo estatutário. O estatutário ele não podia entrar na justiça contra a universidade. Naquela época o estatutário não podia, o estatutário era como se tivesse um carimbinho da Universidade, como se fosse um patrimônio, era uma peça física da Universidade e não podia fazer nada, nada, nenhum movimento o estatutário podia fazer. Mas o celetista sim. Aí os celetistas entraram na justiça. (...). Então, mas os celetistas naquela época entraram na justiça e ganharam as 30

> horas. Por isso que hoje um grupo de pessoas tem 30 horas ganhas na justiça, porque veio daquela época. Os estatutários e mesmo os celetistas naquela época entraram com dois grupos de ação. Um grupo, o mesmo advogado e dois processos. Um ganhou e o outro perdeu. Mesmo assim uma vara concedeu e a outra não concedeu. (Entrevistadora) Cada juiz uma sentença. (Entrevistada) Cada juiz uma sentença. Aí a luta pelas 30 horas veio desde aquela época e vem passando, vem passando. Aí em 2003, com a edição do Decreto presidencial que facultava o administrador, o movimento intensificou e a gente conseguiu, em 2005, que o HC passasse a fazer 30 horas. Só que todos os reitores são contra as 30 horas, então, isso não é de agora. Isso é muito antigo. O argumento que eles usam são os mesmos argumentos de agora "como vou que reivindicar vários profissionais se eu estou reduzindo a carga horária?" então os argumentos são exatamente os mesmo e não mudou nada. Então, em 2005, a gente conseguiu no HC e lá não tinha como não falar que eram turnos contínuos. (...). Em 2006 monta aquela comissão, aquela confusão para montar comissão porque toda vez é a mesma dificuldade. (...). A comissão mandou para os diretores que eles se posicionassem. Aí teve diretor que nem respondeu né? Então em 2006 foi estendido para Biblioteca, para o Hospital Veterinário, para Rádio Universitária e para Vigilância. Aí, de novo, vêm as tentativas constantes que você passou vivenciar. De toda a forma as dificuldades são as mesmas, os diretores não querem. Mas aí tem uma contradição que a gente tem que entender que é uma coisa muito complicada. Eles formalmente não querem, mas tem os acordos internos que você por exemplo, sabe muito bem como funciona pela universidade. Então fica uma coisa assim que não regulamenta para ser uma coisa mais formal, mas a gente sabe que diversos setores não faz 40 horas. (COORD-SINTIFESGO).

A unidade de tempo 'hora' é muito valorizada no ambiente universitário. "A hora permanece como o contador de tempo dentro e fora da Universidade, onde tudo, o curso, os seminários, as conferências, é calculado por meio de faixas horárias (DERRIDÁ, 2003, p. 65)." O tempo é uma realidade exterior aos indivíduos e consequência de suas atividades, um dos elementos normativos mais fortes e poderosos da história da humanidade e, por isso, é compreendido por Cardoso (2009) como uma construção social. Neste contexto, o tempo de trabalho e de não trabalho também são frutos das relações entre diferentes sujeitos.

A relação entre servidores TAEs e a administração da UFG há quase quatro décadas é permeada de discussões em torno de disputas sobre o tempo de trabalho dos trabalhadores de funções administrativas. A principal discussão é sobre a redução da carga horária de trabalho a partir da implementação de turnos contínuos em Unidades e Órgãos para os TAEs. Neste sentido, certos da existência de conflitos entre TAEs e a administração central da UFG, desta com o Sindicato dos TAEs e entre os pares da própria categoria, perguntamos aos entrevistados e entrevistadas: "Embora a carga horária (especificada na Lei 8.112/90) a ser cumprida pelos TAES seja de 40 horas semanais alguns servidores cumprem 30 horas. O que você pensa sobre isso?" As respostas

revelaram sensações de injustiça, falta de isonomia e de equidade, desmotivação com relação ao trabalho devido ao tratamento diferenciado dado a uns TAEs e a outros não.

O impasse das 30 horas na UFG se consolidou quando alguns servidores ganharam na justiça o direito de cumprir a jornada diária de 6 (seis) horas, ao invés de 8 (oito). Porém, nem todos os servidores tiveram essa prerrogativa ou sequer, pleitearam na justiça seu direito. Além disso, alguns servidores ganharam o direito de cumprir a jornada reduzida e outro grupo perdeu. A partir daí, vários acordos informais internos foram estabelecidos entre os Diretores de Unidades e de Órgãos e os servidores TAEs para cumprimento de jornada também reduzida. Contudo, quando novos servidores ingressam na instituição, com carga horária semanal de 40 horas, alguns são levados a cumprir à risca o tempo contratual de trabalho e outros são favorecidos por acordos informais nos ambientes de trabalho com as chefias imediatas.

Os relatos de integrantes da categoria explicitam a realidade e a enorme sensação de injustiça histórica vivenciada por esses trabalhadores e trabalhadoras.

> Injusto, eu acho! Aqueles que ganharam na justiça eu acho que sim. Mas o fato de a pessoa ser concursada com quarenta horas e trabalhar... eu acho injusto na relação, mesmo, sabe? Eu acho que se todo mundo fizesse a mesma quantidade, mas essa... dois pesos e duas medidas, né, eu acho injusto. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra., 6 anos de UFG).

A disparidade de cargas horárias ocorre tanto em Unidades Acadêmicas quanto Órgãos, sendo mais comum na primeira. Portanto, o sentimento de estarem vivenciando uma injustiça é generalizado entre os que fazem 40 horas.

> Falta de isonomia, né. Dificuldade pra você se motivar a cumprir as 8 horas diárias, isso tem. É inerente ao ser humano. Eu vi meus colegas fazendo seis, cinco, sete, quando muito e você falar assim: "Vou fazer as oito porque eu acho certo que eu faça as oito e o ambiente precisa que eu fique aqui as oito horas." É uma sensação de injustiça que a gente tem. E algumas pessoas são mais cobradas do que outras pessoas. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Todavia, aqueles que cumprem a carga diária de 40 horas não veem forma de mudar a realidade. Soma-se a isso a conivência velada de alguns gestores.

> Aí fica meio desconfortável porque a pessoa trabalha 30, no mesmo cargo, faz a mesma função, no mesmo local, aí um trabalha 30 e o outro trabalha 40. Às vezes trabalha terceirizado também. Então, essa situação teria que ser resolvida porque isso aí pode causar problemas entre os servidores. Porque um dos problemas que há entre servidores é a questão da falta de equidade. A equidade é um fator importante. (...). 'Por quê que ele ganha mais e eu ganho menos?' Então, tem que ter equidade. Tem que ter equidade entre os servidores. Isso causa muito desconforto. Eu vejo assim. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG)

Quando o servidor diz que um ganha mais e outro ganha menos pode-se pensar em termos de tempo. Um servidor que tem a jornada de 6 horas ‘ganha’ mais tempo útil para si do que aquele que tem que cumprir uma jornada de trabalho de 8 horas diárias e que no caso, perde seu tempo livre para o empregador.

A injustiça a que muitos servidores se referem iniciou com a divergência entre sentenças de juízes que julgaram diferente cada processo dos trabalhadores que pleiteavam 30 horas, dando um deles, causa favorável e outro, julgamento que negava o pleito. Os acordos internos que passaram a ocorrer informalmente, considerando o princípio da autonomia de gestão de Unidades e Órgãos e de seus respectivos diretores para minimizar as tensões das sentenças, mantiveram e potencializaram a sensação de desigualdade de tratamento dos TAEs pela administração da UFG.

> Eles ganharam na justiça. Tem um grupo que ganhou na justiça e tem um grupo que faz porque quer [rsrs]. Aqui dentro da UFG isso é velado. Tem gente que entrou no mesmo concurso que eu e trabalha nas Unidades e faz as 30 horas. Isso é um motivo de... A gente fica insatisfeito porque não há isonomia. (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

As discussões sobre o tempo destinado ao trabalho administrativo na universidade são praticamente inexistentes na UFG, a não ser, pela insistência de alguns TAEs que criticam as diferenças na regulação e no cumprimento de carga horária. O tempo de trabalho na UFG é tido como norma meramente burocrática, que despreza aspectos sociais, afetivos e humanos. Neste aspecto, o tempo de trabalho na universidade se reproduz unicamente como um recurso que deve ser consumido integralmente para gerar produtividade, valor, ou melhor, mais-valia para o governo. Na tendência de extrair mais tempo dos trabalhadores, o setor público enquanto empregador se manifesta como um reprodutor dos ditames de mercado.

A servidora continua a fala relatando as diferenças entre os trabalhadores que estão mais próximos da alta administração e dos que estão longe dos olhares superiores. As divergências sobre a gestão do tempo no trabalho dos servidores TAEs é clara quando observamos a rigidez com que alguns servidores são tratados e a liberdade dada a outros. Questionamo-nos se uma gestão mais rígida para os que estão próximos à Reitoria é uma forma de exercer e manter o poder de domínio sobre os subordinados. A subordinação de uns ao poder efetivo do gestor pode servir de exemplo para outros e reforçar o poder institucional. A flexibilidade do tempo de trabalho só é bem aceita quando é de interesse dos empregadores. Quando ela interessa somente aos trabalhadores a resistência para que ela ocorra é, geralmente, maior.

> Então, principalmente aqui no prédio da reitoria, onde deveria ter um certo status, um privilégio de trabalhar na reitoria, num serviço mais específico que demanda mais esforço dos servidores, não. Aqui é 40 horas, é feriado, tem recesso acadêmico e não tem recesso administrativo. Então tem diferenças. A Unidade fecha a Reitoria, não. Se a gente atende aluno que não tem aula e coordenação de curso que também não tem aula, então qual que é o motivo da gente não entrar nesse recesso também? Então, são algumas coisas que não se justificam. Mesmo porque o movimento quando tem recesso acadêmico e não tem recesso administrativo o movimento é tão baixo que, pra mim, deveria ser revisto, por questão de economia. Eu venho, eu ligo o ar condicionado, provavelmente não tem muita coisa pra eu fazer eu vou ficar no computador, vou ficar tomando cafezinho em público. Então são essas coisa. (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

A carga horária de trabalho dos TAEs na UFG não é única e pode ser entendida pela expressão popular "dois pesos, duas medidas" como relatou outra servidora acima. Embora muitos dos entrevistados disseram considerar justo a jornada reduzida para aqueles que ganharam o direito na justiça ou tem alguma legislação específica que resguarde esse direito, a maior parte dos participantes se manifestou descontente com a falta de isonomia. Segundo os TAEs, o tempo de trabalho deveria ser igual para todos.

> (Entrevistada) Se fossem todos por direito, não teria problema nenhum. Porque eu sei que tem várias pessoas aí, os antigos de casa, que ganharam na justiça essas 30 horas. Quanto à isso aí, eu não vejo problema nenhum. Agora o que eu vejo acontecendo muito, não necessariamente aqui[134], mas na UFG de um modo geral, é gente que seria de 40 horas fazendo 30 e tendo vista grossa pra isso por parte de chefia. Até mesmo, eu acho que até o reitor faz vista grossa disso. Porque quando teve essa luta aí pelas 30 horas, que teve a greve o ano passado, nem mesmo o sindicato parece que deu tanta importância. Por quê? Porque isso ia mexer com muita gente que teria que fazer as 40 horas, mas faz 30 sem ter a autorização legal. Então acredito que isso aí não foi muito pra frente não. E se o reitor fosse mexer nisso e regularizar isso aí, talvez ele fosse cobrado por isso. (Entrevistadora) Mas tem algumas pessoas que fazem acordo de chefia, além dessa questão judicial. (Entrevistada) Pois é! É por isso que eu falo. Tem muitas pessoas fazendo 8 horas aí e recebendo por 8 horas enquanto outras pessoas recebem por 8 e fazem esse acordo de chefia aí. E aí, onde que isso aí está justo? Isso aí é injusto! Porque às vezes, a pessoa está fazendo 30 horas sem poder fazer e produz menos porque não ia adiantar ela fazer nem 8 horas. E a pessoa, às vezes faz 8 horas aí e em 6 horas produziria muito mais do que aquele que faz 30 horas. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 37 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

É oportuno refletirmos se os acordos com as chefias não se devem ao fato de elas se sentirem, de certa forma, encurraladas pela realidade injusta devido à disputas em torno da jornada de trabalho dos TAEs, a qual seria melhor reproduzir que encarar.

A redução da jornada de trabalho, enquanto bandeira de luta dos trabalhadores, é defendida pela maioria dos TAEs e com diversos argumentos, dentre eles, o aumento da produtividade e da qualidade de vida no trabalho e fora dele.

> É uma conquista muito grande 30 horas, que a gente ainda tem que estabelecer legalmente. É uma luta que é preciso travar, sim! Então você acha que deveria

[134] O nome do setor foi suprimido para reservar a identidade do local e da servidora.

> ser 30 horas todo mundo? Óbvio! Inclusive para além do serviço público! É o nosso momento histórico de lutar por 30 horas. (TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 32 nos, Doutora, 6 anos de UFG).

A seguir, o servidor esclarece uma das dificuldades de se conceder, na prática, as trinta horas. Há quem já tem essa carga formal ou informalmente reduzida, mas que, mesmo assim, cumpre jornada menor.

> [rsrsrs] Primeiro, eu acho que essa não é uma bandeira só dos técnicos administrativos é uma bandeira forte dos turnos contínuos, das trinta horas, como eu acho que é uma bandeira do mundo, né? Porque eu acho que jornada de trabalho você relaciona isso com economia do trabalho, você relaciona isso como soluções pra questões de emprego e empregabilidade no mundo todo. Isso é pauta na Europa, é pauta no mundo todo, né. E vendo aquela estória de gestor, aqui dentro da UFG, não precisa citar nome: "Ah! Mas aí você vai trabalhar dezesseis horas e depois trabalhar doze!" Eu quero ser feliz! Eu quero trabalhar o que estiver mais condizente pra fazer a pessoa feliz e saudável. Quando eu entrei na UFG eu vi que a maioria era quarenta horas. (...) Porque é ruim você entrar num ambiente de trabalho e umas pessoas fazem quarenta e outras trinta! E que um dos impecílios que eu vejo nas trinta horas a serem implantadas na UFG não é quem faz oito horas, é quem faz seis e às vezes ela não faz as seis horas, ela faz quatro horas! Principalmente uma geração indébita que teve ação na justiça pleiteando as seis horas... (...). Porque a pessoa faz o mesmo serviço que você e trabalha seis?! E por qual motivo? A gente sabe que oficialmente algumas pessoas ganharam na justiça e que outras Unidades, a Unidade em si, tem acordos informais. Então, as pessoas que não estão dentro dessas duas hipóteses, elas se sentem injustiçadas. Então, eu acho que, para que acabe com esses problemas, a universidade tem que fazer como outras universidades fizeram e institucionalizar as trinta horas. E eu acho que isso vai ajudar a universidade, sabe? Isso é bom pra universidade. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG)

O relato da servidora acima denuncia a tendência de trabalhadores a 'fugirem' do trabalho obrigatório, reduzindo por conta própria sua jornada diária de trabalho. Portanto, percebe-se que o trabalho assalariado não é central na vida de algumas pessoas. Talvez isso ocorra porque neste caso há estabilidade, mas se ela não existisse poderia haver maior assiduidade e possivelmente, menos satisfação do trabalhador. Diferenças nas formas de controle de frequência de uns e outros servidores também reforça essa prática.

Cardoso (2009, p. 45) apud Grossin (1974) alerta que "é justamente a existência de tempos pessoalmente construídos que protegem os indivíduos da dominação excessiva dos tempos que lhes são exteriores." Antunes (2009, p. 173) afirma que "lutar pela redução da jornada de trabalho implica também e decisivamente lutar pelo controle (e redução) do tempo opressivo de trabalho." Portanto, o conflito entre esses tempos traduz a fuga do trabalhador desses tempos destinados à produção para outros em favor do tempo pessoal.

Na realidade, a grande maioria dos servidores deseja a redução da jornada de trabalho e a implantação dos turnos contínuos na UFG tendo em vista maior tempo livre

para outras atividades e mais qualidade de vida dentro e fora do trabalho, conforme relata o servidor a seguir:

> Uma bandeira nossa, de luta histórica é a redução da jornada de trabalho. Essa é uma bandeira que não é só nossa, mas é uma causa da classe trabalhadora de uma forma geral. Porque quantidade de horas trabalhadas não, necessariamente, está relacionado com produtividade. Essa é uma causa que é uma causa geral. E eu penso que a universidade, não só a universidade, mas qualquer órgão público pensar na mais valia relativa, que é o seguinte: investir em tecnologia para obter uma produtividade melhor e dar uma qualidade de vida melhor para os servidores. Essa história de trabalhar 44, 40 horas, isso é medieval! Isso é uma injunção capitalista. A gente tem que ter claro isso. Isso só é bom para a classe exploradora. Desde que o capitalismo industrial começou a nossa luta é essa: pra reduzir carga de trabalho! Porque o tempo não é meu, eu não vendo tempo! Eu vendo uma força de trabalho. Então, se eu tenho uma tarefa a cumprir, que necessidade há que eu fique 8 horas? Mas a justificativa da universidade ela não se sustenta porque não tem jeito. Primeiro porque você tem os desvios que a gente sabe que tem, você tem os apadrinhados que trabalham três, que trabalham duas, outros trabalham quatro e os que não trabalham de jeito nenhum – a gente sabe que tem isso. (...). E essas distorções elas não são enfrentadas. Então a universidade utiliza como argumento para não conceder as 30 horas, que não tem pessoal suficiente, mas na verdade, é uma decisão política que a gente sabe porque, né? É uma vitória que serviria de exemplo não só pra nós do serviço público, mas para os trabalhadores de uma forma geral. Então essa é uma luta política longa e que vai demorar ainda a se converter. Ainda mais agora, né? A partir de agora nós vamos enfrentar muitos retrocessos e quiçá a gente não volte para 44 horas. (AUXILIAR EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 52 anos, Mestrando, 5,5 anos de UFG)

Quanto à possibilidades de aumento da produtividade e melhora na qualidade de vida, alguns TAEs fizeram considerações e explicitaram a importância de se destinar mais tempo para atividades pessoais e familiares. A necessidade de reorganização do trabalho a partir do REUNI trouxe novas reflexões sobre as atividades de cada ambiente laboral. A consciência mais esclarecida sobre os processos e o papel de cada um na divisão do trabalho produz nos TAEs maior convicção da importância de redução da carga horária e da implementação dos turnos contínuos na UFG. Servidores criticaram a administração da UFG por ignorar a realidade de que muitos servidores cumprem jornada reduzida, mesmo sem ganho de causa na justiça. Desta forma ela é conivente com o que os servidores chamam de injustiça. O relato dos servidores confirma essa reflexão:

> A experiência que nós temos aqui é que a carga horária de trinta horas combinada com o serviço contínuo, isso melhora pra todo mundo. Primeiro melhora pras pessoas que tem que ficar menos tempo dedicado e portanto vai ter mais tempo livre pra cuidar de suas próprias vidas. E não reduz, ao contrário, aumenta a produtividade porque todo trabalho que é feito em dois turnos de quatro horas pode ser feito num turno único de seis horas. E além disso a gente ampliou o horário de atendimento, a gente faz isso continuamente. E não há mais aquele intervalo onde há um vão, onde a secretaria não está aberta porque as pessoas estão no seu intervalo de almoço e tal, intervalo entre os turnos. Então melhora o atendimento, o rendimento. No turno de seis horas, você começa um trabalho e termina. No turno de oito horas você tem que parar alguma coisa e volta depois do intervalo. Então há uma perda nisso e principalmente no

> atendimento onde a gente consegue ter um funcionamento contínuo. (Entrevistadora) Mas aí você está olhando pelo lado da instituição. E pelo lado do trabalhado em si, o quê que você pensa? (Entrevistado) Eu não acredito que tenha aspectos ruins nisso, não. Primeiro porque você reduz a quantidade de tempo que tem que ser disponibilizado, estar presente no seu local de trabalho. (Entrevistadora) E não a quantidade de trabalho. (Entrevistado) Não a quantidade de trabalho, vai ser a mesma! . (Entrevistadora) Isso não intensifica? (Entrevistado) Não há uma sobrecarga a mais de ter que fazer naquele menor tempo, ao contrário. A gente tem a chegada, a saída, então você para o trabalho, volta no outro turno. Você trabalhando continuamente você reduz esse intermédio aí. E as pessoas ficam mais tranquilas, ficam mais felizes! Você trabalha em um turno só você tem a outra metade do dia, podemos dizer assim, disponível pra desempenhar suas outras tarefas, pra ir dormir, pra ir descansar, pra ir passear, realizar suas atividades fora do trabalho sem estresse, sem canseira. Então você chega mais motivado no trabalho, pelo menos isso é o que acontece comigo. (...). A nossa carga horária de quarenta horas ainda é imposta pela administração superior da UFG que usa de todos os meios pra sufocar a discussão dos turnos contínuos e da redução da jornada de trabalho. Ao contrário do que já acontece em algumas outras instituições que já vem adotando a política de adotar os turnos contínuos e a carga de trinta horas[135], a UFG escamoteia essa discussão e utiliza subterfúgios, inclusive de estar misturando ou infiltrando elementos da administração da reitoria dentro dos sindicatos. E fazendo ao contrário também, trazendo as pessoas do sindicato pra dentro da administração no sentido de domar mesmo os servidores. Pra de certa forma, sepultar essa discussão. Então ela começa a acontecer no meio técnico-administrativo pra aí, evoluir no máximo pra montar uma comissão de estudos e essa comissão é sempre dominada pela Reitoria que abafa tudo e nunca se resolve, nunca se avança em nada! E ao contrário disso, vem acontecendo, mesmo à revelia da administração superior, vem acontecendo experiências bem sucedidas em algumas Unidades e isso não é levado em conta. Então, a experiência que alguma Unidade está fazendo e onde só tem resultados positivos que a gente tem notícia elas não são consideradas por essas comissões ou pela própria administração. Então há uma exigência mesmo de cumprir uma formalidade e eu acredito que isso não é produtivo pra instituição. Discutir as trinta horas, a redução da jornada de trabalho é algo que tem a ver com a qualidade dos serviços e com o desempenho das funções da universidade. Ela não pode se negar a fazer essa discussão. E as distorções elas têm que ser eliminadas! Porque tem algumas pessoas inclusive, que estão respondendo formalmente com jornada de quarenta horas, mas que não cumprem essas cargas horárias! (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 45 anos, Graduação, 5 anos de UFG)

Nestes depoimentos, além do sentimento de injustiça, a ideia que se repete é a convicção de que uma carga horária reduzida e com turno contínuo geraria melhor qualidade de vida, com menos estresse e mais tempo para atividades pessoais e familiares. Esse pensamento parece ser decorrente de uma realidade que compõe as mudanças do mundo do trabalho: as pessoas desejam flexibilizar o tempo de trabalho em favor de outras vivências sociais, necessárias ou, não. Esse desejo pode acarretar conflitos e insatisfação para a instituição e para o trabalhador.

> (Entrevistada) Existe um mundo paralelo na universidade. Existe um mundo regulamentado, que a gente sabe que tem Órgãos aqui na UFG que fazem 30 horas pela sua característica precípua, como a Biblioteca, como o Hospital das

[135] Algumas Universidades e Institutos Federais já implantaram turnos contínuos e jornada de 3º horas semanais para todos os servidores.

> Clínicas. E existem Órgãos que criam o seu universo paralelo. Tem servidores, colegas que fazem 30 ou até menos de 30 horas. Ao questionar isso para qualquer membro da administração superior, é errado, não deveria, não pode! Mas ocorre porque a gente que é servidor, a gente tem contato com os colegas e a gente sabe aonde faz, aonde não faz! O que eu acho disso? Eu acho que é algo disonômico! Não há isonomia nisso! Se eu fiz um concurso público pra mim fazer 40 horas e outra pessoa fez o mesmo concurso que eu, às vezes, teve até uma classificação aquém da minha nesse mesmo concurso vai pra um Órgão em que lá se concede o benefício de se fazer 6 horas e o em que eu atuo são 8 horas diárias, eu não tenho o quê questionar no sentido de que quando eu fiz o concurso eu sabia que eu ia fazer 8 horas, que ia fazer 40 horas semanais. Mas isso me desmotiva, ao passo que o tratamento está sendo diferenciado, o salário é o mesmo, a capacitação e a qualificação são as mesmas. Então, isso não muda minha desmotivação de estar aqui, fazer as minhas 8 horas, fazer o meu trabalho direitinho. Mas quando eu sou questionada como você está me questionando agora, eu me sinto mal. (Entrevistadora) Mas você gostaria de fazer 30 horas, ou 40 horas? (Entrevistada) Eu gostaria de fazer 30 horas, sim! Eu gostaria de fazer 30 horas porque 30 horas é uma jornada de trabalho que traz, sim, uma melhor qualidade de vida para o ser humano. Seja aqui na universidade, seja em qualquer outro local. Agora, mais do que isso, eu gostaria que a universidade tratasse os seus servidores de uma maneira igualitária. Eu acho que não haveria problema nenhum e nenhum tipo de questionamento se todas as pessoas da universidade fizessem as suas 40 horas, sem distinção. Nós iriamos nos mobilizar em busca da diminuição da jornada de trabalho, mas sem esse sentimento de que eu não precisaria estar fazendo isso, porque simplesmente eu vou pro outro Órgão. Olha, aqui nós temos uma dificuldade. Aqui nós somos um Órgão administrativo, o volume de trabalho aqui é um volume considerável. Como eu disse, o REUNI aumentou o fluxo da demanda de trabalho aqui. Todas as pessoas que trabalham aqui são muito comprometidas com o trabalho, mas as pessoas simplesmente não querem ficar! Não querem não é porque aqui não é bom, porque o ambiente organizacional não é bom, porque é alguma contenda, ou qualquer coisa. Elas não querem porque conseguem a oportunidade de ir pra um local que faça uma jornada melhor, menor. E elas estão em busca de uma melhor qualidade de vida e o quê que a direção vai fazer em relação à isso? A direção, pelo menos da atual diretora, faz o possível pra atender as necessidades pessoais das pessoas, observando, é claro, sempre o andamento do Órgão. Então, se o DDRH agora está fazendo um trabalho de permuta entre servidores novos. Se surgiu uma vaga em um outro lugar e o servidor quer mudar, ou que seja por esse motivo ou por outro motivo pessoal como, por exemplo, 'eu resido mais próximo à praça universitária. Isso já me traz uma qualidade de vida maior por eu morar próximo ao meu trabalho.', 'eu sou uma pessoa que tem um filho com necessidades especiais. Preciso ir para um lugar que me dê mais condição de estar perto dele.' Então, todos os servidores deram seus motivos, suas motivações. A gente nunca colocou impecílio, desde que, em contrapartida, viesse automaticamente uma pessoa pra cá porque o andamento do trabalho aqui tem que continuar. Mas é uma dificuldade porque você perde um servidor capacitado, já habituado com o trabalho, habituado com as pessoas e você sabe que às vezes, ele está saindo daqui só por esse motivo. As motivações dele são: "Preciso fazer uma menor carga horária de trabalho" pra alguma questão pessoal (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG).

Além de reiterar alguns argumentos que justificam a importância dos turnos contínuos, o servidor questiona porque não há essa flexibilização de carga horária no setor público, especificamente na UFG. Mesmo com legislações contrárias às 30 horas, o servidor questiona a impossibilidade de acordos como ocorrem no setor privado, mesmo considerando-se os possíveis benefícios para os trabalhadores e para o serviço público.

> Bom, essa carga horária, tanto que o nosso sindicato vem também pleiteando e a gente vem tentando, né? 'Nós' porque eu sou a favor dessas 6 horas por dia, 30 horas semanais. Por quê que eu vejo isso? Porque essas 6 horas seriam corridas, 6 horas contínuas, não teria intervalo. Hoje o que mais cansa, eu acho, por mim, que eu vejo, é ficar fora de casa muito tempo. Você vem pra cá 8 horas da manhã, tira duas horas de intervalo... Então, você já sai da sua casa no escuro pra chegar aqui 8 horas, pega um trânsito horrível quem mora longe, aí, duas horas de intervalo, depois já sai daqui quase escurecendo, voltando a pegar o trânsito de volta, terrível. Então, é muito cansativo! Você chega na sua casa, já está muito cansado, já não tem tempo para resolver suas coisas particulares, sua convivência com a família fica prejudicada. E no outro dia você já vem com o pensamento de que você vai pegar um trânsito cansativo de novo, de que vai chegar aqui e vai ficar o dia inteiro e vai voltar pra casa quase à noite. Então, eu acho que trabalha negativamente para a nossa produtividade. Aí você pensa: seis horas, então, tá. Eu vou fazer um horário de seis horas, eu vou sair daquele trânsito pesado, já vou vir mais rápido da universidade, eu não vou perder duas horas de intervalo porque eu vou comer em casa. Não vou precisar comer fora, ficar aquelas duas horas, comer coisas que às vezes eu... vou ter que almoçar coisas que eu não gosto porque eu não tô em casa pra comer. Então tudo isso, acho que trabalha positivamente quando você ganha tempo. Acho que essas seis horas elas seriam bem mais produtivas trabalhando dessa forma direto, sem muita canseira. E sabendo que você vai chegar em casa, vai ter mais tempo pra sua família e pra você também. Então eu acho que é positivo e seria muito bem-vindo. E eu acho que não prejudicaria o serviço, não prejudicaria a universidade, pelo contrário! Eu acho que ajudaria, tanto servidor, quanto a universidade. Porque ele estaria mais motivado, produziria mais. Então eu acho que é positivo. Eu acho o seguinte, que existe a lei e nós temos que cumprir a lei. Agora também, eu acho que existe o bom senso, entre, por exemplo, você vai num órgão. Tem a direção, tem a sua equipe também eu acho que um acordo que vier a acontecer em comum acordo entre a direção do órgão e a equipe, porque não? Isso ocorre em sindicatos por meio daquelas negociações coletivas. Porque que isso também não pode existir dentro de um órgão público? Então, eu já trago essas questões assim, por quê? Eu acho que uma Unidade Acadêmica, por exemplo, que tem aula de manhã, tem aula a tarde, tem aula a noite, é um caso. Agora um órgão que, por exemplo, seis horas, se é possível o funcionamento dele, porque não? Se as tarefas são suficientes para serem atendidas em seis horas. Então, eu acho assim, que deveria ser aberto. Uma negociação entre a direção e a equipe, de poder negociar, de falar 'Não! É mais produtivo trabalhar seis horas do que fechar as portas no intervalo, trabalhar direto!' Mas eu acho que se não tivesse essa possibilidade deveria ter também uma alteração na lei dando também essa condição. Não sendo taxativo em quarenta horas, mas que houvesse uma possibilidade de acordos, de decisões, de delegar isso pra universidade. É o que eu penso a respeito. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Como relatou o servidor acima, o tempo gasto com deslocamento numa jornada de trabalho de 8 horas diárias, cinco dias na semana, é praticamente todo consumido, não restando muito tempo e disposição para outras atividades obrigatórias, como atividades domésticas, esportivas, momentos com a família, ou mesmo tempo livre. Importante lembrar que o tempo de trajeto de ida para o trabalho ou de volta para casa é considerado tempo de trabalho, embora não seja remunerado e, portanto, não valorizado pelo empregador como tempo gasto em função da instituição. Outros tempos dedicados ao

trabalho como o deslocamento, cursos de qualificação e o próprio lazer também não são considerados dessa forma e, tão pouco, remunerados.

Seguindo o mesmo percurso do tempo de trabalho, o tempo de não trabalho e de lazer também estão sendo flexibilizados, tendo em vista que um depende do outro. O tempo de trabalho é transformado em mercadoria, mas o tempo das afetividades, onde se encontram as relações familiares e pessoais, perdem sua importância.

Sob a onda da reforma do Estado, o Decreto nº 1.867, de 17 de abril de 1996, dispôs sobre instrumento de registro de assiduidade e pontualidade dos servidores públicos federais, configurando-se na efetivação de maior controle sobre os trabalhadores e seu tempo destinado ao trabalho.

A seguir, a fala de outro servidor explicita a importância que os TAEs dão à vida pessoal, não considerando o tempo de trabalho diário como soberano sobre os demais tempos sociais.

> Ah, eu penso que é uma injustiça. Sabe por quê? Porque não pode ter dois pesos e duas medidas. E eu acho que o pessoal não respeita a Constituição porque, na minha opinião, juiz não está acima da lei. Então, primeiro a gente tem que respeitar a Constituição de acordo com o que ele pensa. Mas se tem uma jurisprudência que fala que um mesmo servidor que ganha do mesmo tanto, exerce o mesmo cargo, faz 30 horas, por quê, cargas d'água, outros tem que fazer 40 horas baseado no pensamento de um outro juiz? Então, quer dizer que existe várias sentenças pra várias cabeças? Eu acho que a sentença tinha que ser uma só. Baseado na Lei! Se fosse 40 horas, 40 horas. Mas se é 30 eu acho injusto uma pessoa fazer 40 e outra 30 e ganhando a mesma coisa e cumprindo as mesmas funções. Eu acho que não tem razão de ser! (Entrevistadora) Você acha, então, que todo mundo deveria fazer 30 ou 40? (Entrevistado) Eu acho que 30. Vou te explicar porquê. Porque, eu não sei como é que tá, eu não sou economista, nem nada. E sou leigo em relação à lei. Mas eu acho que abriria campo de trabalho, por exemplo, umas pessoas trabalhariam de manhã e outras a tarde. Abriria novas chances e, sei lá, teria uma nova mobilidade pra pessoa trabalhar cedo e a tarde e pra mais gente, abriria mais campo de trabalho! E quem faz 30 horas, por exemplo, teria uma parte do tempo pra cuidar mais da vida social, pessoal, estudar, sei lá. (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG)

Todos os servidores que se referiram ao ganho de causa na justiça não apresentaram maiores conhecimentos sobre o assunto. Alguns afirmaram que existe a disparidade por terem 'ouvido falar' sobre uma turma que ganhou na justiça o direito de fazer 30 horas e que outra turma perdeu. As informações entre os servidores se limitam aí.

> (Entrevistado) Tem uma turma que teve um processo, bem antigo, inclusive eu até entrei nesse processo, mas como eu estava bem novato naquele dia minha diretora na época, me falou que era melhor sair porque podia ter alguma perseguição. Aí tirei meu nome do processo. Aí as pessoas da mesma época que ficaram, continuaram e estão hoje fazendo 6 horas. Eu não acho correto, não. Acho totalmente errado. (Entrevistadora) Você faz 30 ou faz 40? (Entrevistado) Faço 40. (Entrevistadora) Mas você acha que todo mundo deveria fazer 30 ou todo mundo deveria fazer 40? (Entrevistado) Não. Acho que todo mundo deveria

> fazer 40, de acordo com o contrato que você assinou quando você entrou aqui. Agora se tivesse aqui turno contínuo como está todo mundo falando aí, até poderia ser né? Porque deixa o público feliz e acho que resolveria mais pras pessoas que precisam da gente, né? (ALMOXARIFE, 55 ANOS, Graduação, 32 anos na UFG).

Na verdade, os servidores propuseram reclamação trabalhista contra a UFG que, pela Portaria 821/87 elevou de seis para oito horas diárias de trabalho. Mesmo sendo posteriormente abrangidos pelo Estatuto após 1988, as divergências começaram na forma de contratação, onde uns eram contratados com carteira assinada e outros estavam sob o regime Estatutário, os quais foram excluídos do processo. O Sindicato dos TAEs ainda pleiteia o pagamento das horas trabalhadas a mais, se configurando hora extra e que está em tramitação. Portanto, a história contada nos corredores da UFG não é falácia, e continua percorrendo os trâmites judiciais em busca de justiça.

> Eu acho muito errado. Porque eu acho que tinha que ser pra todos, ainda mais que eu não sei se é verdade porque eu nunca fui atrás pra saber a história concreta. O que eu sei é que tiveram uns que entraram, de fato, com um processo e conseguiram isso legalmente. Mas aí na rabeira desses foram vários! Eu acho que esses que conseguiram legalmente eu fico até um pouco tranquila. Mesmo não achando legal, eu fico mais tranquila. (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Essa história com teor de boato abre precedentes para que diversos outros servidores, inclusive os novatos, consigam a redução de carga horária com turno contínuo a partir de acordos informais com as chefias que continuam a se repetir ao longo dos anos.

Outra questão importante quanto ao tempo com relação ao trabalho é sobre o tempo no trabalho e o tempo de trabalho. A popularização dos trabalhos flexíveis e *part time* se estendem para além de questões econômicas, de qualificação profissional, de idade ou de gênero. O fato de o servidor estar mais tempo na instituição, não significa necessariamente, tempo efetivamente trabalhado. Antunes (2009, p. 173) esclarece que "a redução da jornada de trabalho não implica necessariamente a redução do tempo de trabalho." E ainda, mesmo o tempo de trabalho na instituição sendo regulado por um contrato, o tempo total de trabalho é desregulado uma vez que muitos TAEs trabalham em casa e fora do expediente.

> Eu acho que o trabalho ficaria muito mais otimizado se a gente tivesse doze horas corridas, ou de 10 a 12 horas corridas, do que 8 horas de trabalho parando pra almoço. Porque o almoço é a hora que os alunos têm, ou das 6 às 8 no período da tarde. A hora que os alunos têm para resolver alguma coisa é na hora do almoço, tem que estar aberto! Você vai ver que depois das onze aqui fica muito mais movimentado! Meio dia, uma hora da tarde porque é o horário que os alunos têm e tinha que estar aberto. E às vezes nas Unidades que são 8 horas, na reitoria, por exemplo, está fechado pra almoço. Na reitoria fecha pra almoço. Eu acho que, pelo contrário, acho que tinha que estar aberto o tempo todo. E a carga horária de 30 horas ajuda nisso. Porque você cumpre um turno único, um turno

> das 7 às 13 e outro turno das 13 às 19, cobre tudo, né. Mudou o mundo do trabalho e isso deveria mudar! A UFG não mudou nessa coisa da carga horária de 40 horas. (...). Eu estou em casa, o aluno me chama no Facebook e eu respondo. Então, como é que você conta isso em horas? Você tem que contar como produtividade, em rapidez no atendimento do aluno, fim de semana... Você tá lá, mas pô! É fim de semana, eu tô aqui no Facebook e não custa nada você responder o aluno! Então essa coisa da carga horária vista hoje a gente vê que as grandes empresas e multinacionais, hoje se... a Google por exemplo, não se apegam em horas de trabalho assim. Se deu a hora que você está cansado você vai pra casa, volta a noite. Você tem que produzir! Eles te exigem a produção! Acho que isso é que tem que ser levado em conta. Isso vai demorar um pouco ainda, principalmente no serviço público. No nosso trabalho aqui tem que ter um regramento, - que não é uma empresa de criação né, como a Google, - mas a gente precisa ter um... uma flexibilidade maior nessa questão das horas. A gente também não é uma indústria de linha de montagem. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

As tecnologias de informação e comunicação estão bastante presente na vida dos TAEs e como consequência concreta dessa realidade, o trabalho não se mantém somente na universidade. O trabalho a partir de redes sociais é uma realidade entre os servidores da UFG e como veremos no capítulo 4, extrapola o ambiente laboral ocupando espaços e tempos pessoais e de lazer. Cardoso (2009) lembra que o trabalho remunerado e o tempo de trabalho não se resumem ao local de trabalho, apesar de serem tratados como se assim fosse. Como ferramenta para a produção e reprodução do capital – mesmo no setor público – Tagtenberg (1985, p. 216) diz que "neste contexto a informática cumpre o papel de reforçar o sistema econômico, revelando as relações de poder, racionalizando e diminuindo o custo da reprodução ampliada do capital."

> Às vezes você não precisa estar aqui para desenvolver o seu trabalho. Até porque se dependesse da gente estar aqui para desenvolver o trabalho a gente estava enrolado! Se não fossem as ferramentas que a gente tem hoje: internet, Facebook, WhatsApp, então, ficaria muito limitado. As coisas não aconteceriam numa velocidade em que a gente tem hoje. Então, muitas coisas a gente resolve sem nem estar aqui no ambiente de trabalho. Então a gente tem que observar o cumprimento de horário e o cumprimento de horário do local de trabalho. . (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

As tarefas levadas para casa em papéis, e-mails e até as preocupações, emoções e sentimentos afligem o sistema cognitivo dos trabalhadores. Através das tecnologias o trabalho acessa o trabalhador em qualquer hora, local e circunstância. São tempos informais de trabalho que não são remunerados.

Um dos gestores deixou claro que tem um pensamento bastante divergente da maioria dos servidores Técnico-Administrativos em Educação. Afirmamos que as mudanças do mundo do trabalho, de modo geral, a forma de trabalhar das pessoas, o jeito de pensar o trabalho, sua centralidade tem mudado. E em seguida questionamos o gestor: "Dentro da universidade você não acha que a reivindicação dos turnos contínuos não pode

ser considerada parte dessas mudanças do mundo do trabalho, como novas formas de se trabalhar e uma questão de qualidade de vida também?" Ele foi veemente ao afirmar:

> Não. Eu acho que não. Eu sou muito categórico, já fiz isso em várias discussões que tive com o sindicato. Eu acredito que essa não seja uma bandeira razoável. Nós estamos falando o tempo todo da carência de técnicos, da dificuldade de técnicos e dessa necessidade que nos foi imposta que é terceirizar para suprir a carência de pessoas. Então, não faz sentido, nesse momento, a gente reduzir a carga horária, porque trata-se disso, reduzir a carga horária das pessoas de oito horas para seis horas num cenário onde nós estamos dizendo que nós não temos técnicos e estamos gastando muito do nosso custeio para contratar pessoas. Não há nenhuma maneira de me convencerem de que ao se reduzir a carga horária de oito para seis nós vamos dar conta de fazer o mesmo trabalho. Porque não tem como, precisaríamos de mais pessoas pra fazer isso. A legislação é muito clara: o contrato de trabalho que todos assinaram com a universidade é de oito horas! (...). No meu modo de ver não há nenhuma justificativa para que o trabalhador da universidade tenha uma carga horária de trinta horas quando o trabalhador brasileiro tem uma carga horária de quarenta e quatro horas e está lutando para ter uma carga horária de quarenta horas. Não há nenhuma razão pra isso! (...). Claro que tem que ter um horário regular de trabalho e o horário regular é oito horas. Não acho que seja uma carga horária excessiva e a universidade não pode, não poderia implantar um regime de turnos contínuos com uma carga horária de seis horas ao arrepio da lei. A lei não permite essa possibilidade! E eu não vejo nenhuma justificativa para que a universidade adotasse um turno de seis horas. (...). Não existe uma carga horária de trinta horas nos países, mesmo nos países desenvolvidos que poderiam talvez arcar com os custos de uma redução de carga horária dessa magnitude. Então eu não acho que seja justificável na universidade se pensar numa carga horária reduzida. Turnos contínuos é uma maneira de dizer seis horas, então essa discussão em vista na universidade ela já se deu, já aconteceu, já expus o meu ponto de vista. Esse é o ponto de vista da ANDIFES, como associação! Os reitores no seu coletivo, no seu conjunto tem essa posição, muito embora alguns reitores tem, eles individualmente, uma posição diferente. São minoria! Mas a instituição como um todo tem uma posição muito clara, contrária à redução da carga horária (GEST-ORG9).

Os discursos defendendo os interesses da Administração Pública, ou melhor, da UFG, reproduzem um pensamento patronal, moralista, regulador e autoritário sobre os servidores. Entendendo o trabalho na universidade como de cunho capitalista, destacamos o entendimento de Cardoso (2009, p. 95) quando diz que "a invenção do trabalho capitalista, ou o tempo a ser dedicado a esta atividade, não pode ser pensada apenas do ponto de vista econômico, mas sim do fruto de um longo processo de construção social, envolvendo questões sociais e culturais".

Antunes (2009, p. 173) também destaca um ponto importante: "uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho." Há relação direta entre a vida dentro e fora do trabalho e segundo o autor, é impossível compatibilizar o trabalho assalariado, estranhado com tempo verdadeiramente livre. Antunes (2009) reforça ainda que, uma vida cheia de sentido, conforme a

omnilateralidade humana, só pode ocorrer a partir da destruição de barreiras entre tempo de trabalho e de não trabalho.

Cada trabalhador vivencia o tempo de trabalho de um modo. São trabalhadores diferentes e o mesmo tempo de trabalho (e de vida) é vivenciado de formas diferentes. Neste sentido, a idealização de um tempo padrão para todos pode não ser viável, considerando as experiências individuais e vivências de cada sujeito que ocorrem em tempo e formas diferentes, podendo não ser justo para todos.

> Assim, as vivências desse processo de reconstrução simbólica do significado do tempo, do trabalho e do tempo de trabalho, resultaram tanto em aceitação como em rebeldia, tanto em conflitos de classe abertos como em resistências no âmbito das relações mais cotidianas (CARDOSO, 2009, p. 101).

No mundo capitalista, não é o trabalhador que submete a tarefa a seu tempo disponível. Em muitos casos é o tempo, como regulador social, que submete o trabalhador à execução da tarefa. Portanto, o tempo pode ser visto como fator dominante no processo de trabalho.

O sentido humano do trabalho é o de trabalhar para viver e não de viver para trabalhar. Gaulejac (2007, p.12) também afirma que "o trabalho não é mais a única porta de esperança para a felicidade." Portanto, dentre a fala dos entrevistados nota-se que o trabalhador quer viver e trabalhar com qualidade e isso tem a ver com a qualidade do tempo destinado para cada vivência pessoal e social. O tempo destinado ao trabalho assalariado pode ser vivenciado como momento de prazer e bem-estar para os servidores. O relato de um servidor sobre as melhorias no seu local de trabalho ilustrou a importância que tem um espaço de convivência entre os servidores. O tempo de não trabalho gasto num ambiente laboral pode ser benéfico tanto para os servidores, quanto para a instituição.

> (Entrevistado) E aí trouxe a proposta aqui para o diretor, aí tem uma certa resistência de alguns docentes, acho que aqui, como é química, o pessoal é mais voltado pra querer privilegiar laboratórios. Falei: 'Não, a gente tem que ter um espaço pro servidor.' Porque a nossa copa ficava aonde tem o corredor pra escada, o corredor e o elevador. Duas janelas apenas. Era um corredor! Aí, depois dessa minha sugestão, aí transferiu para um local mais adequado, praticamente o dobro de espaço e tudo o que uma copa tem direito. Acho que até um pouco mais! Aqui tem televisão, purificador de água, bebedouro, pia. Tudo o que tem a gente conseguiu colocar. (Entrevistadora) Melhorou bastante. (Entrevistado) Melhorou! É um ponto de encontro, confraternização. Tem até uma reportagem em que o diretor é chamado de chefe. Chefe em todos os sentidos: chefe diretor e o chefe porque ele fez um prato lá pros servidores. Aí, às vezes alguém se arrisca. Alguém que gosta de fazer um bolo, uma torta, uma pizza, tem de tudo! E isso é bom pro clima organizacional. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG)

É possível que a resistência inicial dos docentes seja porque a maioria deles não fica todos os dias, o dia todo no local de trabalho.

Os TAEs tendem a fazer mudanças nos espaços de trabalho e interferem na própria qualidade de vida no ambiente laboral porque interferem na subjetividade do trabalho. A grande maioria desses trabalhadores fica mais no local de trabalho do que em casa. Daí a necessidade de se sentirem confortáveis para o trabalho construindo um espaço de interação e descontração.

Momentos de descontração e ambiente de relaxamento, como um sofá mais confortável pode ser revigorante para o trabalhador e influenciar positivamente na sua autoestima e na saúde, mesmo que sejam instantes de porosidade no trabalho.

A sociedade deve repensar mais seriamente o tempo de trabalho e, sobretudo, a universidade, tendo em vista que, dentre outras funções, ela forma, também, trabalhadores para essa mesma sociedade. O reduzido espaço ocupado pela discussão sobre o tempo livre talvez se deva ao fato de que a maior parte já conquistou uma jornada de trabalho menor do que o previsto na legislação ou ainda porque "como muitas vezes explicitado pelos próprios trabalhadores, a preocupação central é emprego e salários e não redução do tempo de trabalho.(CARDOSO, p. 121)".

Mudanças na organização e na gestão do trabalho alteram o uso do tempo. Os trabalhos que são intensificados por demandas excessivas e prazos curtos para sua conclusão têm suas porosidades extintas ou diminuídas porque os trabalhadores não têm tempo para ir ao banheiro, se alimentarem, conversar com colegas, etc. O REUNI não foi citado como motivador para redução da carga horária, tendo em vista que esta já é uma luta antiga da categoria. Entretanto a pressão para redução da carga horária pode ser encarada como consequência da nova organização do trabalho em vários setores da UFG e da visão do próprio processo de trabalho somando-se à nova geração de servidores.

A luta pelo direito ao trabalho em tempo reduzido e pela ampliação do tempo fora do trabalho, o chamado tempo livre, é uma luta contra o metabolismo social do capital que impele o indivíduo a programar-se integralmente para a produção ou para o consumo capitalistas, desprovidos de sentido. O aumento do tempo social voltado às atividades da vida pública e política é o responsável por estruturar a sociedade (ANTUNES, 2009).

Contudo, frente à luta dos trabalhadores por flexibilização do tempo de trabalho e por redução de carga horária, com implantação dos turnos contínuos para todos os TAEs fica o questionamento: quem decide sobre os tempos de trabalho e de não trabalho dessa categoria?

## 4.4 A VIDA DOS TÉCNICO-ADMINISTRATIVOS ALÉM DOS MUROS DA UFG: O TRABALHO QUE TRANSCENDE

Neste espaço, estabelecemos um diálogo com os capítulos anteriores e identificamos como o trabalho em suas circunstâncias está impactando na vida pessoal dos TAEs. A partir do roteiro de entrevistas, farei análises acerca da identidade dos servidores com o trabalho na UFG. A investigação gira em torno da compreensão sobre como este trabalho afeta a vida pessoal, a saúde e as relações subjetivas da vida extra UFG. Neste sentido abordamos algumas práticas quotidianas de trabalho que influenciam a vida fora do ambiente laboral do servidor. Os impactos do trabalho sobre o corpo, a mente e a vida social e econômica dos servidores. Dentre esses aspectos, abordamos também, a importância do trabalho para a vida dos TAEs, observando sua satisfação com relação aos benefícios que o trabalho na UFG tem oferecido para suas vidas. A partir daí, observamos quais as perspectivas desses servidores para a carreira e a aposentadoria.

Também abordamos as mudanças na vida financeira dos TAEs a partir do ingresso na UFG, revelando se, verdadeiramente, o emprego nesta instituição pública é fonte de segurança em termos financeiros, ou não, segundo os entrevistados.

As reformas liberais nos Estados alteram a dinâmica das relações de trabalho em todos os setores da economia e no Brasil o advento da racionalização e popularização de ideias gerencialistas no setor público moldaram uma nova organização do trabalho. A rapidez com que as mudanças tecnológicas vêm ocorrendo impactam nas relações de trabalho flexibilizando-as e alterando seu próprio significado para a sociedade e para os trabalhadores.

A submissão a uma carreira vitalícia de trabalho capitalista burocratizado é chamada por Weber (2004) de jaula de ferro porque aprisiona os indivíduos a ponto de criar-lhes um lar psicológico (SENNETT, 2006). De forma semelhante, Davel e Vergara (2013) afirmam que a cultura organizacional ao impor seus valores e seu processo de socialização envolve todos os participantes numa fantasia proposta pelos seus dirigentes. Por conseguinte, acreditam que quando o indivíduo se identifica com a organização, chega a ponto de sacrificar sua vida aos objetivos que ela persegue e, num sistema totalitário a organização se tornará Sagrada para ele, a ponto de legitimar sua existência.

Desta forma, investigamos os reflexos do trabalho na vida dos servidores TAEs da UFG e quais as representações sociais mais significativas que o trabalho na universidade imprime na vida desses servidores fora da instituição.

As universidades públicas vêm privilegiando uma produtividade competitiva (SIGSSARDI, 2009), especialmente após o período de expansão e o término do REUNI. O tempo da quantificação e do produtivismo acadêmico está impondo uma nova forma de organizar o trabalho dentro das universidades, mas que, também, vem gerando reflexos sobre o pensar, o agir e o sentir dos servidores. Ações que não se limitam aos muros institucionais.

A universidade acabou cedendo à lógica da produtividade com metas cada vez maiores, embora os escassos recursos a partir do término do REUNI tenham interferido negativamente nessa dinâmica. Fazer comparações entre pessoas, organizações e índices é uma prática comum, hoje, nas universidades que procuram alcançar a melhor posição dentre as demais instituições de ensino. Para isso, as formas organizativas do trabalho – e ainda burocratizado - têm se renovado, mas ainda ocultam o trabalhador como no modelo taylorista.

Neste sentido, a diferença entre trabalho prescrito e trabalho real nas funções de TAEs e docentes se acentuam. A divisão do trabalho na UFG nem sempre mantém a íntegra relação entre teoria e prática, individualidades e subjetividades, as quais se misturam e alteram os resultados propostos. O trabalho real é o que efetivamente é realizado e depende de uma série de fatores que compõem o contexto em que se encontra cada trabalhador. Portanto, observamos insuficiência de normas e regras diante de situações concretas.

Deste modo, observando o trabalho administrativo na UFG foi possível identifica-lo, do ponto de vista psíquico, como um norteador da construção da identidade, uma vez que, envolvem o pensar e o agir dos trabalhadores, dentro e fora do ambiente organizacional. Por isso, como constitutivo da identidade, o trabalho é a âncora da saúde mental. Da mesma forma, a organização do trabalho pode se tornar um fator de adoecimento porque "a teoria da Administração, até hoje, reproduz as condições de opressão do homem pelo homem; seu discurso muda em função das determinações sociais (TAGTENBERG, 1985, p. 216)."

Por diversos motivos, o trabalho não tem mais forma, espaço, quantidade ou tempo fixos para acontecer. Ele não se limita a regras e pode se fazer presente em qualquer

espaço real ou virtual da vida das pessoas. A partir desse raciocínio, perguntamos aos TAEs se costumam desempenhar tarefas do trabalho em casa e as respostas não condizem com o antigo imaginário sobre servidores públicos.

Identificamos que o trabalho para os TAEs é importante e que ocupa um espaço central na vida desses trabalhadores, porque é pelo trabalho que garantem o próprio sustento e de suas famílias. Também é pelo trabalho que garantem uma melhor autoestima e que se sentem úteis para a sociedade. Contudo, os trabalhadores demonstraram em suas falas que, embora relutem para limitar as atividades do trabalho assalariado ao ambiente laboral, ele insiste em transcender espaços e ocupar o tempo de não trabalho. A grande maioria dos entrevistados e entrevistadas trabalha além do expediente e fora do local de trabalho de forma inconsciente. Cremos que o sentido do trabalho para eles, de estar contribuindo com alguma melhoria para a sociedade os impulsiona a trabalharem para além do que são remunerados.

Dos 21 (vinte e um) participantes, 7 (sete) disseram que não fazem tarefas do trabalho em casa e desses 7 (sete) 2 (dois) afirmaram que já fizeram mas que não fazem mais. Todavia, do total de respondentes, 14 (quatorze) pessoas realizam alguma atividade do trabalho em casa, após o expediente. Desses que disseram sim, 6 (seis) afirmaram não fazer, mas que, de alguma forma, acabam fazendo por algum motivo, urgência ou influência das tecnologias. Portanto, mesmo não desejando, acabam fazendo algum tipo de serviço inerente ao trabalho no ambiente doméstico. Os serviços mais executados são aqueles encaminhados pelas tecnologias de informação e comunicação, como e-mails, sistemas de informação próprios da UFG e o popularizado telefone celular. Encaminhamento de e-mails, atendimento e realização de telefonemas, resolução de dúvidas de colegas e deixar o momento de descanso fora da instituição para atender pessoalmente a algum chamado referente as atividades laborais são comuns entre a categoria.

Embora a maioria que desempenha trabalho em casa tenha consciência da diferença dos tempos de trabalho e de não trabalho, eles acabam cedendo aos apelos das demandas do serviço. A seguir, alguns depoimentos ratificam essa realidade:

> (Entrevistado) Uma coisa ou outra, que eu posso resolver rapidamente. Mas eu procuro não ocupar o meu tempo livre com as atribuições do trabalho, não. (Entrevistadora) Mas acontece de ter que responder um e-mail, ter que ligar pra alguém... (Entrevistado) Sim! Recebo ligação oito horas da noite, isso às vezes acontece! (...). (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Nas duas falas a seguir, percebe-se claramente a tentativa dos servidores em não desenvolver atividades laborais no ambiente doméstico, porém acabam cedendo às urgências.

> Costumava! Agora, não mais! Costumava. Fazia muita coisa de casa. E ainda hoje quando é questão de emergência, urgência, de que alguém vai morrer, eu ainda faço. Mas eu evito, inclusive abrir e-mail em casa. Porque eu sei que se eu abrir e ver a demanda eu vou fazer. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG).

A seguir, o servidor afirma que não faz atividades do trabalho em casa, mas quando é colocada a questão de e-mails e ligações, ele reconsidera. Observamos que no imaginário de muitos trabalhadores levar serviço para casa ainda está relacionado com materiais físicos como papéis, pastas, documentos, etc. Desta forma, o trabalho virtual, apesar de incomodar, muitas vezes, passa despercebido pelos próprios trabalhadores.

> (Entrevistado) Não! Absolutamente! (Entrevistadora) Nem um e-mailzinho uma, ligação externa? (Entrevistado) Não! Assim, eu posso até responder quando tem uma... Mas isso é por, vamos dizer assim, por culpa própria porque eu não entraria no notebook pra abrir o meu e-mail, mas como vem pelo celular, aí você dá uma olhadinha e aí você acaba respondendo. (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

Podemos inferir que essa disponibilização para trabalhar fora do espaço e do tempo de trabalho se deve ao apreço dos trabalhadores com a instituição e ao compromisso social com o serviço público que desenvolvem.

> (Entrevistado) Não. Não tem jeito. (Entrevistadora) Nem responder um e-mail, ligar pra alguém? (Entrevistado) Aí sim! Nesse caso que você está falando, sim. Por exemplo, eu precisar de ligar pra alguém, passar um e-mail, uma informação, esse tipo de coisa, você pode dizer. Eu entendi outra, coisa: você levar papelada pra sua casa pra fazer... No meu tempo de chefia eu tinha que levar, eu tinha que fazer. Porque meu trabalho se estendia até lá. Hoje em dia que meu trabalho é exclusivamente diurno eu posso sim, ser comunicado por uma pessoa, receber uma informação, ou me pedir uma informação porque eu tenho um conhecimento muito grande da universidade. (Entrevistadora) Se alguém falar pra você: 'Tem como você vir aqui pra resolver esse negócio?' (Entrevistado) Pode! Pode acontecer. Já aconteceu. (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG)

O trabalho transpõe as barreiras da instituição e permeia a vida particular. Os trabalhadores agem inconscientemente quanto ao trabalho extra instituição. Uma questão ainda difícil de ser respondida é: como contabilizar o tempo de vida destinado ao trabalho? O trabalho ocupa tanto tempo da vida humana porque não se limita a apenas ao tempo destinado a ele. O tempo de trabalho ocupa outros tempos da vida social. Neste caso, o trabalho administrativo dos TAEs enquanto serviço público se estende para além da jornada regular, fora do ambiente laboral e por isso, não é reconhecido e tão pouco,

remunerado. Se esse tempo extra não é mensurado em quantidade, qualidade e intensidade, também não pode ser remunerado.

Não encontramos relação entre a idade dos servidores e o hábito de executar tarefas do trabalho em casa, sendo que todos e todas estão sujeitos a essa prática. A fidelidade com os colegas e o compromisso com o andamento do trabalho influem para que os TAEs trabalhem fora da UFG. Observamos que, devido aos relacionamentos e às relações de amizade e 'coleguismo' os servidores estão mais sujeitos a realizar alguma atividade para ajudar os companheiros de trabalho. Esse fato é mais significativo entre as pessoas com mais tempo na instituição.

> (Entrevistado) Não. Já fiz isso muito, mas hoje não faço mais não. Com o tempo a gente vai ficando, pra não falar mais velho, mais experiente, você vai sabendo separar as coisas. (Entrevistadora) Mas hoje nem um e-mail, ligação? (Entrevistado) Hoje, às vezes, a gente recebe por necessidade e justamente por coleguismo pra ajudar, pra colaborar. Eu deixava em aberto se for passar um e-mail, um telefone, quando precisa de mim, quando eu tô de férias: "Me liga se tem algum problema!" Então, hoje, sem problema. (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG)

O apoio social a partir da interação e interdependência entre colegas de trabalho contribui para a motivação do trabalhador porque oferece uma relação de confiança, com assistência e *feedback* entre os pares no quotidiano.

Há aqueles que trabalham em casa por opção, devido ao ambiente laboral da instituição não oferecer condições para desempenhar algumas atividades, especialmente aquelas que exigem concentração. Alguns dos servidores precisam de sossego para desempenhar seus ofícios com tranquilidade e o ambiente organizacional não oferece. Segundo Fischer (1993, p. 95) "o espaço de trabalho é também um espaço pessoal que exprime a identidade de um indivíduo e seu estatuto interior da organização". Ainda, de acordo com Fischer (1993, p. 94), o espaço de trabalho é investido como um local pessoal porque o trabalhador "cria em seu ambiente procedimentos que lhe facilitam as tarefas, reage à intrusão dos outros por uma defesa característica de seu território, cria para si mesmo sistemas de adaptação e dominação que traduzem a pregnância de seu espaço como ponto de ancoragem." Neste sentido, o trabalho em casa denota maior sensação de domínio, conforto, tranquilidade e algum empoderamento sobre os tempos e formas de execução da atividade.

A partir deste cenário podemos fazer os seguintes questionamentos sobre o trabalho assalariado: onde é o verdadeiro local de trabalho? Todo lugar é legitimo para se trabalhar? É o trabalhador que vai para o trabalho ou o trabalho que vai para o trabalhador?

Somos pagos pelo nosso tempo destinado ao trabalho ou por nosso tempo destinado ao local de trabalho pré-determinado?

Apesar de a UFG exigir o cumprimento das 40 horas e negar a implantação dos turnos contínuos, o *home office* já é realidade no serviço público. Uma das consequências das mutações tecnológicas é a transferência do espaço de trabalho para lugares diversos. No ano de 2016 o Projeto de Lei 2.723/15, que autoriza os órgãos públicos federais a instituir o chamado teletrabalho ou trabalho a distância, quando os resultados puderem ser efetivamente mensuráveis foi aprovado[136]. O projeto tramita em caráter conclusivo e ainda necessita de normas regulamentares. A regra vale para todos os servidores da Administração Direta dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário; autarquias e fundações federais. Segundo argumento do Deputado Daniel Vilela do PMDB-GO, "o teletrabalho pode trazer vantagens para o servidor, que trabalhará com mais conforto, e para o governo federal, que economizará gastos com aluguel, material de escritório, energia e telefone[137]". Entretanto, embora reconhecido pela CLT, ainda não foi normatizado no serviço público.

Todavia, na UFG, como opção ou não, informalmente, o teletrabalho é uma realidade entre os servidores técnico-administrativos, e deve-se especialmente às tecnologias de comunicação que levam o trabalho onde quer que os servidores estejam. Há aqueles que preferem executar algumas atividades no ambiente doméstico que no próprio ambiente de trabalho:

> Levo. Muita coisa eu faço em casa. Eu levo muita coisa pra casa, até porque hoje, muita coisa na universidade, tem assim... ser informatizado, ultimamente tanta coisa! Então muita coisa pode acessar em casa, e-mails... Eu acesso muita coisa, até questões assim de ordem de serviço. Eu, por exemplo aqui, nas minhas atividades, eu criei um e-mail da área de solicitação de serviços interno. Aí eles encaminham pra mim. Aí, às vezes, eu estou on-line 24 horas fora daqui. Recebi o e-mail, né, aí eu já procuro abrir a ordem de serviço logo - quando eu vejo que é uma coisa que eu não vou conseguir resolver - lá pro CERCOMP, lá pro CEGEF, sabe? Então eu já procuro abrir logo já pra ganhar esse tempo. Eu já abro de imediato, então já faço isso em casa. Alguns e-mails eu já respondo de casa também. Então, eu faço muita coisa em casa. Eu participo de alguns projetos que tem o SCDP, também, que emite passagem, diária e muita coisa vêm de última hora, aí você já quer fazer logo. Então, aquelas coisas eu já começo a dar o andamento em casa, quando eu posso. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

[136]Disponível em: http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/511348-COMISSAO-APROVA-PROJETO-QUE-AUTORIZA-TRABALHO-A-DISTANCIA-NO-SERVICO-PUBLICO-FEDERAL.html, acesso em: 18/11/2016

[137] Disponível em: http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/511345-PROJETO-AUTORIZA-TRABALHO-A-DISTANCIA-NO-SERVICO-PUBLICO-FEDERAL.html, acesso em: 18/11/2016

Parece não haver forma de a UFG evitar que servidores façam trabalhos da instituição fora da instituição ou do tempo de trabalho. Eles se sentem responsáveis pelo desenvolvimento de suas funções e é como se o trabalho se tornasse algo pessoal, personalizado ou íntimo a ponto de ser levado para casa.

> Eu faço, né? Alguma orientação pra aluno, alguma coisa mais urgente. Nesses dias, antes de ontem, eu encaminhei alguma coisa aqui, que eu sabia que poderia acessar mais tarde e de casa eu terminei de fazer porque dependia de uma liberação do sistema. Aí quando eu vi que o sistema liberou, eu fiz de casa mesmo, via internet. Então a internet ajuda muito a você fazer o trabalho em casa. (...). Se eu acho que o trabalho mudou e que eu não acredito naquela coisa de quarenta horas, de você ficar aqui, direto, direto, direto, sem fazer nada, é incoerente se eu falar que não pudesse fazer o serviço em casa. O Mateus[138], meu colega, ele fazia as coisas muito mais em casa do que aqui. Porque aqui tem aluno que pergunta alguma coisa, ou alguém que liga brigando, que quer falar com a autoridade aí tem que perder tempo aqui com a pessoa que ligou errado. Então, em casa você faz tranquilo. Ele mesmo optou por fazer o relatório Sucupira em casa. E fez com muito mais produtividade do que aqui no local de trabalho. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

Percebe-se que o trabalho não organizado de forma eficiente em alguns setores da UFG contribui para que os TAEs não executem suas atividades com eficiência na instituição, impelindo-os a levarem o serviço para casa. Alguns dos que disseram preferir trabalhar em casa alegaram problemas relacionados a fatores higiênicos do ambiente organizacional.

> Às vezes sim, pela necessidade. A gente faz principalmente ata. Porque às vezes, a gente começa a digitar aqui aí tem que fazer um atendimento aqui e você não consegue digitar. E você tem que concentrar porque as nossas reuniões são filmadas. Primeiro eu digito a ata, eu anoto, digito e depois eu ouço toda a reunião novamente pra ver se tem algum detalhe que ficou faltando pra poder acrescentar. Aí eu tenho que ter concentração. E às vezes não dá porque o telefone toca, o pessoal vem pegar a chave, aí você não consegue. E aí prejudica o andamento porque o atraso né na confecção. (...) E também, como a gente é coordenador administrativo, às vezes acontece alguma emergência e o pessoal tem o celular nosso pra ligar. E eu entendo que pra mim não tem problema porque às vezes é um parente que faleceu, às vezes a pessoa está muito doente. Às vezes é alguma coisa urgente, ou é alguma coisa que está acontecendo no espaço físico e a gente tem a chave aqui e às vezes tem um vazamento. Já aconteceu. Essas coisas. O professor ficou trancado dentro da própria sala. [rs] Aí a gente vem pra socorrer. Volta e meia acontece mesmo! (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 40 anos, Especialista, 11 anos de UFG).

Outro aspecto que consideramos importante é que o trabalho toma conta do subconsciente do trabalhador. De forma subjetiva, a necessidade de executar e terminar a tarefa é internalizada e se coloca como uma das atividades mais importantes do dia para o trabalhador, transpondo então, o ambiente laboral e seguindo com o servidor por onde ele for, até sua conclusão. Essa realidade é ainda mais comum entre Coordenadores

[138] O nome foi alterado para garantir a identidade dos servidores.

Administrativos e para aqueles que desempenham serviços que tendem a ser personificados. A própria organização e a divisão do trabalho, conjugadas com as relações hierárquicas de poder e autoridade também interferem nas atividades que geram demandas que extrapolam o ambiente laboral e 'perseguem' os servidores.

Observamos que levar trabalho pra casa não é prática comum somente em empresa privada ou de donos de empresas. Servidores públicos também levam o trabalho consigo, embora não recebem adicionais ou benefícios financeiros. Servidores públicos levam o serviço público para casa e, desta forma, os TAEs levam a administração da universidade pra dentro de suas casas e de suas vidas privadas.

> (Entrevistada) Eu tento não fazer isso, mas às vezes, eu me pego fazendo, sim, alguma coisa em casa. Mas na verdade, eu acho que eu faço mais pelo cargo que eu tenho aqui, pela função gratificada que eu tenho e não, necessariamente, pela função técnico-administrativa. Então, querendo ou não, é um cargo de responsabilidade e quando você tem um cargo de responsabilidade você acaba que não desliga totalmente. (...). Eu acho que quando fica alguma pendência muito grande pra trás, que eu estou esperando mesmo, retorno de uma coisa eu fico um pouquinho ansiosa e não aguento esperar na segunda-feira, chegar no meu trabalho e resolver o problema. Mas eu acho que é muito mais particular, meu mesmo do que é exigido de mim. Ninguém me exige isso, eu não sou cobrada para trabalhar em casa. (Entrevistadora) Você sai do trabalho, mas o trabalho não sai de você. (Entrevistada) Isso! [rsrs] (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

O trabalho subjetivo, mentalizado, que envolve o pensamento cognitivo e psíquico, gera respostas no corpo (físicas) e na mente dos TAEs, compõe a psicodinâmica do trabalho. O trabalho abstrato subjetivado também está presente na vida de servidores da UFG. O estresse quotidiano e a preocupação em cumprir as obrigações, sobretudo, dentro dos prazos ocupam o pensamento de servidoras e servidores mesmo fora do ambiente de trabalho.

> Não. Raríssimas exceções eu levei alguma coisa pra resolver em casa. Talvez só na questão do pensamento, o quê que você vai fazer, como resolver aquele problema, onde colocar aquele determinado material, o que fazer com alguma coisa que se deteriorou. Então, só nesse sentido. Porque o que dá é a preocupação. Porque afinal de contas você tem responsabilidade e tem que responder por aquilo. (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 57 anos, Graduado, 36 anos de UFG)

O senso de responsabilidade torna-se explícito da fala do servidor que ocupa sua mente com questões da UFG, mesmo não estando no espaço ou no tempo destinados ao trabalho. Cardoso (2009) associa a falta de tempo ao fato de que muitos trabalhadores ficam com o 'trabalho na cabeça' ou seja, pensam no trabalho mesmo após o expediente pensando em soluções para problemas, sugestões de melhorias, excesso de

responsabilidade e preocupações quotidianas com as atividades e mesmo em não perder o emprego.

A imposição de regras que envolvem o fazer laborativo representam regras, muitas vezes, injustas para os trabalhadores, pois são estruturadas mediante forças desiguais (empregadores e empregados) que desequilibram a relação. A realidade entre o prescrito e o real na UFG diverge do que é estabelecido nos documentos que regem o contrato de trabalho dos técnicos: as atividades laborais não são realizadas exclusivamente na instituição, nem dentro do horário formal estabelecido. Quando dentro da instituição, a organização do trabalho tradicional tende a não permitir que o trabalhador conclua com sucesso as atividades da forma prescrita, empurrando-as para serem executadas fora da UFG e fora do horário contratado.

A influência do trabalho e suas relações não se limitam apenas ao ambiente organizacional. Como elemento de impacto psíquico o trabalho e o que dele decorre impactam na vida fora do ambiente laboral. Podemos dizer que o trabalho é um elemento social cuja ação é transcendente ao objetivo porque impacta direta ou indiretamente em outros aspectos da vida humana.

Neste sentido, sobre os mesmos sentimentos elencados anteriormente que de alguma forma foram vivenciados dentro da UFG no horário de expediente perguntamos aos TAEs: “Já manifestou algum destes sentimentos fora do ambiente de trabalho após o expediente?” Algumas respostas demonstraram que os trabalhadores vivem sentimentos considerados bons e ruins devido às relações no trabalho:

“Já. Raiva, estresse, desânimo, falta de reconhecimento... Mas eu já senti alegrias, já senti compreensão, já senti companheirismo. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG)”.

Dentre as 20 (vinte) pessoas que responderam à pergunta, 15 (quinze) disseram que sim, que vivenciaram algum sentimento positivo ou negativo fora do ambiente de trabalho após o expediente. Esses sentimentos foram causados por algum episódio relacionado à vida no trabalho. Neste caso, 75% dos participantes da entrevista já experimentaram fora do ambiente de trabalho algum sentimento que, consideram bom ou ruim, e que impactou diretamente na sua vida extra laboral.

Apenas 6 (seis) pessoas, ou seja, 25% disseram saber separar bem os sentimentos, não estendendo-os para a vida privada.

Os principais sentimentos identificados pelos participantes foram estresse, citado por 5 (cinco) pessoas, seguido de raiva citada por 3 (três) pessoas. Outros sentimentos como desânimo, falta de reconhecimento e sensação de isolamento também foram apontados.

Dos sentimentos positivos, algumas as servidoras e servidores afirmaram que há momentos em que os sentimentos bons com relação ao trabalho se estendem para além do ambiente laboral. Foram citados sentimentos como orgulho de trabalhar na UFG, animação pelo trabalho realizado, união do grupo e satisfação com o próprio trabalho.

> São os mais positivos. Não, o positivo. Com certeza porque a UFG eu encaro mais que como o meu trabalho, encaro como uma casa, como uma marca que eu tenho orgulho de pertencer. Inclusive eu acho que essa marca UFG, dentro do estado de Goiás é uma das marcas mais respeitadas. Então você estar nesta instituição, a gente tem orgulho!(...) (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG)

Observamos, também, uma relação emocional que liga muitos servidores ao trabalho e gera neles sentimentos de alegria, satisfação e orgulho.

> Ah, certamente! Certamente! Quando você faz alguma coisa interessante e demandou esforço, aí você conta como é que foi a satisfação de você ter visto, por exemplo, um aluno da rede pública, que se não fosse por causa das cotas nunca teria entrado, então... Tem a ver mais com o emotivo do que com a complexidade das atividades mesmo. (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

A seguir, alguns relatos que demonstram como as vivências no trabalho podem gerar sentimentos que se estendem para ambientes e relacionamentos extratrabalho:

> (Entrevistada) Já! Já sim! Eu já tive episódios de no trânsito, porque estava congestionado,- e assim, o trânsito em Goiânia também colabora muito!- mas de chorar, compulsivamente e não saber. “Meu Deus, porque que eu estou chorando?!”. Mas é porque o dia foi difícil. Você sai de um dia difícil, reuniões difíceis, dias de você sentir que o clima não tá legal, aí você pega um trânsito ruim, então... Ainda mais que eu morava longe. Era quase uma hora e meia para chegar em casa. Então, assim, estresse de qualquer coisa explodir em casa mesmo, já aconteceu. Tô mais zen agora, sabe? Não porque as coisas melhoraram, mas... (Entrevistadora) E sentimento bom, você tem? (Entrevistada) Ah, eu tenho sim! Tenho um orgulho muito grande de trabalhar na UFG. E eu passo isso pras outras pessoas, sabe? (...). As pessoas veem que eu sou muito apaixonada. Minha família vê isso. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Importante notar que, com o passar do tempo, os servidores tendem a se acostumarem com os sentimentos negativos ou, buscar formas de driblá-lo.

> Eu já saí daqui estressado. No início, mais vezes, era praticamente todos os dias. Mas nos últimos dois anos eu já não tenho mais esse estresse porque eu já estou adaptado, já estou em condições de fazer as coisas sozinho. Já temos mais servidores pra dividir as tarefas, então isso dá mais tranquilidade. Então, hoje, pra falar pra você, eu vou mais pra casa animado do que desanimado. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

As condições de trabalho influenciam a subjetividade, relacionada diretamente com a psicodinâmica do trabalho. Importante observarmos o quanto sentimentos gerados no ambiente organizacional são capazes de interferir em outras relações sociais fora do trabalho. Isso ocorre porque o trabalho impacta diretamente na saúde psíquica e ela não está imune a ele. Portanto, a forma como as pessoas e o próprio trabalho são geridos pode levar ao adoecimento.

> (Entrevistada) Já. Pressionada, não. Mas estressada, já! [rsrs] Pressionada, não. Mas estressada, sim, de chegar em casa e falar: 'Nossa, meu Deus!'. Da pessoa falar com você e você dizer: 'Óh! Dá um tempo hoje! Porque meu dia não foi católico!' [rsrs] Eu brinco assim, sabe? ' Hoje o meu dia não foi católico, você, por favor deixa eu quieta!' [rsrs] 'Me deixa quieta!' 'Eu não quero ouvir barulho.' Sabe, aquela coisa assim de que o dia foi tão agitado que você: 'Não, óh! Só quero deitar na minha cama. Sem barulho! Não faz barulho! Desliga a televisão! Quero paz.' (Entrevistadora) Mas tem momentos, também que você chega saltitando... (Entrevistada) Sim! Ixi! Nossa! Que foi muito bom o dia, muito produtivo! Esse sentimento que eu pus aí de alegria, de reconhecimento. Eu falo: 'Nossa, hoje eu tive esse reconhecimento assim, a minha chefe falou isso e tal!' Então, eu sou muito de comentar com meu esposo, de dividir isso com ele. Na verdade, a gente passa 8 horas do dia aqui. A nossa casa é mais aqui do que a nossa própria casa. Então você chega em casa, por mais que você não queira falar de trabalho, é o que você tem pra contar do seu dia! Pra interagir com a sua família e contar sobre o seu dia. Então você escuta as pessoas falarem do seu trabalho e você tem que falar do seu, também. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Observamos uma centralidade marcante do trabalho e de fatores decorrentes dele no âmbito familiar. Verifica-se que o relacionamento com familiares está sujeito a influência direta do resultado de relações que ocorrem do ambiente laboral.

> Já. Com certeza. Isso aí não tem jeito de ficar aqui no trabalho, não, porque a gente passa a maior parte do dia nosso aqui. Então não tem como sair daqui, por exemplo, num dia que tenha acontecido alguma coisa negativa e você sair tranquilo. Você fica pensando naquilo o dia inteiro, final de semana você fica com aquilo lá. Mas tem coisas boas também. Tem! Tem dia que a gente fala: 'Poxa! Hoje eu produzi bem!' (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 37 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

A construção de relações a partir de vivências diárias no trabalho ao longo do tempo, justificam os diversos sentimentos que emanam no íntimo de cada servidor. Portanto, podemos dizer que o trabalho remunerado também promove a naturalização de relações interpessoais e torna comum diversos sentimentos positivos e negativos, como em relações que se desenvolvem fora do trabalho.

> Já. Já fui pra casa às vezes com raiva pelas pessoas não entenderem o seu trabalho e de repente questionar ou ficar, às vezes, atribuindo, dando alguma opinião que, às vezes, talvez, possa ter te magoado. Mas, às vezes porque a pessoa no momento não sabia, não sabia como é que funcionava, aí depois você que é outra realidade. E já fui pra casa também, obviamente alegre, com notícias boas, com o meu serviço. Eu costumo dizer que aqui como é a minha segunda

> família, tem hora que eu me sinto melhor aqui do que em casa. [rs] (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 57 anos, Graduado, 36 anos de UFG)

Outra observação relevante situa-se quanto ao gênero. As mulheres são mais vulneráveis às relações do trabalho, manifestando com mais facilidade os sentimentos decorrentes dessas relações fora do ambiente organizacional após o expediente.

**Tabela 17 – TAEs que manifestaram algum sentimento fora do ambiente de trabalho após o expediente por gênero**

| Gênero | Total | Manifestam sentimentos | Não manifestam sentimentos | % dos que manifestam algum sentimento |
|---|---|---|---|---|
| Homens | 11 | 7 | 4 | 64% |
| Mulheres | 9 | 8 | 1 | 89% |

Fonte: Elaborado pela autora com dados do questionário aplicado aos TAEs

As mulheres que disseram expressar algum sentimento decorrente do trabalho fora do ambiente organizacional após o expediente representam quase 90% do total das respondentes. Apenas uma delas disse não sofrer essa influência. Para o universo dos homens, 7 (sete) dos 11 (onze), disseram expressar algum sentimento, representando 64%. Portanto, verificamos que as mulheres são mais influenciadas pelas vivências no trabalho que os homens.

Da mesma forma, as mulheres são maioria dentre os servidores que disseram se sentir cansados para outras atividades após o expediente. Das 21 (vinte e uma) pessoas, 12 (doze) afirmaram se sentirem cansadas para outras atividades depois do dia de trabalho e 9 (nove) disseram que não.

As falas a seguir comprovam que as servidoras se sentem mais cansadas para outras atividades que os homens. As mulheres se cansam e se desgastam mais. Em casa, o trabalho continua, mas não remunerado. Além disso, são mais sensíveis à emoções que lhes geram sentimentos diversos. Percebemos que a carga emocional e psíquica é maior entre o público feminino. Ao ser questionada se sente cansada para outras atividades após o expediente, a servidora respondeu: “Nossa, demais! (...) Mas eu não considero que é só por conta do trabalho, não. Acho que é a minha vida mesmo que é muito corrida. (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).”

As peculiaridades que envolvem o universo feminino contribuem para que o cansaço seja maior entre este público.

> (Entrevistada) Olha, dependendo da atividade fico [rsrs]. Dependendo da atividade eu me sinto bem cansada! (Entrevistadora) Se for pra andar no shopping... (Entrevistada) Não! Eu não sinto cansado disso não! [rsrsrs] Se falar:

> ‘Tem uma pia de louça pra você lavar’. Eu falo: ‘Nossa! Trabalhei demais hoje! Tô cansaaada, vou deixar isso aí pra amanhã.’ [rsrs]. E tem dia que você está tão cansada do trabalho que eu chego em casa e falo: ‘Vamos sair?’. Eu chego no meu esposo e falo assim: ‘Vamos no cinema?’ ‘Eu não quero mexer com nada aqui em casa. Vamos no cinema, a gente come alguma coisa lá fora.’ Vai, assiste um filme, relaxa, distrai, vem e dorme. Então, você na verdade, te anima a fazer esse tipo de coisa, o seu trabalho. Eu acho que a desmotivação dessas outras questões aí femininas, domésticas, tem outras coisas, também aí, que não é só o trabalho. (Entrevistadora) Pra mulher é mais cansativo, né? (Entrevistada) É! Na verdade, a gente tem uma jornada... Hoje em dia essa questão está bem diluída em questão de gênero, masculino e feminino, os homens atuam em casa, as mulheres trabalham fora. Mas querendo ou não, você tem uma responsabilização em casa, como esposa, como mãe de família, então, você acaba que... Realmente existe aquela frase: jornada tripla de trabalho! Mesmo que dividida com seu parceiro, mas você tem essa jornada fora daqui. E por isso até, que eu concordo com as 30 horas. Porque isso, você consegue equilibrar um pouco mais a sua vida profissional da pessoal, que é muito importante pras pessoas essa vida pessoal. Que é estar no convívio da família, cuidar dos seus, cuidar da casa, das suas coisas. Ter um tempo pra cuidar da sua saúde porque ou você cuida da sua casa, dos seus filhos, esposo e trabalho ou, você cuida da saúde. As pessoas não tem opção de cuidar da saúde, fazer uma atividade física. Não tem tempo pra isso! (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Neste relato percebemos que o próprio lazer é consequência do cansaço pelo trabalho e serve como causa de descanso para lidar com o trabalho do dia seguinte. Descansar hoje para trabalhar melhor amanhã. Porém, o público feminino, ainda assume a maior parte das tarefas domésticas e são, geralmente, em maior quantidade que para os homens. Conforme assinalou Cardoso (2009) o tempo fora do local de trabalho e o tempo de não trabalho deixam, cada vez mais, de ter o mesmo significado, especialmente para o público feminino.

> (Entrevistada) Tenho sentido, mas não devido à carga de trabalho, não. Acho que a gente vai envolvendo tanto no trabalho que independente da carga de trabalho ser pesado ou não, às vezes acontece mais é um desânimo, não é um cansaço. É um desânimo. (Entrevistadora) Às vezes é um cansaço mental, não? (Entrevistada) Acho que esse desânimo de outras atividades tem surgido mais pelas questões do dia a dia mesmo, de... Acho que não é pela carga de trabalho não. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 37 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

As relações entre colegas da cadeia hierárquica que compõem a divisão do trabalho também são potenciais para desenvolver cansaço e desânimo, conforme relatou a servidora. Relações interpessoais que não são estimulantes contribuem para a apatia referente a assuntos relacionados ao trabalho.

Observamos também que, não só o cansaço físico, mas também o cansaço mental prejudica o desempenho de outras atividades após o expediente.

> Tem dias que você tem que ficar em pé. Por exemplo, as nossas aulas de química instrumental o molde dela é o seguinte: você não prepara uma aula só. Você prepara cinco, seis aulas. Então é dividido em duplas e você tem que ficar passando nas duplas dos alunos. Então você tem que ter dinâmica, né, primeiro. Porque as vezes uma dupla está cuidando de uma coisa e totalmente diferente de outra. É uma técnica que está sendo desenvolvida aqui e outra técnica aqui.

> Então você sai daqui, o menino já te chama pra cá, aí você tem que esquecer aquela e já concentrar nessa...Então, às vezes, isso te cansa! Mentalmente e fisicamente. Você não pode sentar! (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

As tarefas administrativas também exigem atenção, concentração e reflexões que geram cansaço mental nos servidores. O cansaço reiterado pode impactar o desempenho no trabalho e fora dele.

> (Entrevistado) Vai chegando o final da tarde, sim. Às vezes eu me sinto cansado. (...) porque o trabalho aqui é mais aqui é a cabeça e não o corpo, né. (Entrevistadora) Mas a cabeça também cansa né? (Entrevistado) Cansa! E esse é que é o pior! Às vezes você tem um cansaço mental e esse é mais difícil de você se recuperar. Mas a gente não tem coisas assim que causam estafa, é dentro da medida. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Nota-se, mais uma vez, que o antigo paradigma de que servidor público não trabalha, ou trabalha em atividades que lhes exigem pouco esforço é falácia. Os servidores TAEs da UFG saem do trabalho após o expediente com cansaços – físico e mental - capazes de lhes prejudicar no desempenho de outras atividades sociais. Portanto, para novas pesquisas, identificamos que é importante investigar ainda se o trabalho está de fato, prejudicando de alguma forma, a vida pessoal das servidoras e dos servidores e qual a relação dos cansaços físico e mental no desempenho de outras atividades sociais extratrabalho.

Mesmo alegando o enfrentamento do cansaço diário, de 20 (vinte) respondentes, 19 (dezenove) afirmaram que já fizeram algum curso extra depois que ingressaram na UFG como servidores. O objetivo da pergunta foi saber se a categoria de TAE busca seu desenvolvimento profissional e intelectual, apesar de ocuparem um emprego estável no setor público. Apenas um servidor disse não ter feito nenhum curso, mas ingressou na graduação e a concluiu após ter ingressado na UFG. Portanto, quase 100% dos entrevistados busca constantemente desenvolver suas habilidades intelectuais e profissionais com cursos extracurriculares. Dentre os cursos procurados pelas servidoras e servidores estão os de línguas, especialmente inglês, e cursos de pós-graduação stricto e latu sensu e de graduação para aqueles que ocupam cargos de nível fundamental ou médio. Os cursos da própria UFG oferecidos pelo DDRH também foram indicados, assim como os congressos e seminários que ocorrem na universidade.

O campo universitário é dotado de oportunidades para a descoberta de novos conhecimentos e os TAEs aproveitam-se de muitas delas. Desse modo, a grande maioria dos servidores TAEs da UFG buscam desenvolver seus conhecimentos e habilidades, seja em função de progressão na carreira, seja em função de melhorar as práticas profissionais

ou mesmo, as pessoais. Observamos que a busca por conhecimento entre os TAEs é uma constante, independente do tempo de trabalho na UFG, embora seja mais comum entre os mais jovens e o mais novos na carreira. Trabalhadoras e trabalhadores se sentem motivados a buscar novos conhecimentos, tendo em vista as oportunidades do ambiente universitário, os anseios por crescimento pessoal ou profissional e as ofertas do plano de carreira. Todos esses fatores condicionam a ação desses trabalhadores na busca de novos conhecimentos.

Quanto a aspectos que permeiam a centralidade do trabalho na vida humana, buscamos compreender o que é mais importante para a categoria estudada. Dentre esses aspectos, elencamos alguns: ambiente adequado de trabalho, clima organizacional, salário/remuneração, condições físicas adequadas de trabalho, estabilidade no emprego, e benefícios (vale-alimentação, vale-transporte, auxílio-creche). A partir dessas opções foi-lhes solicitado que enumerassem o item mais importante, considerando 1 para o item mais importante, 2 para o menos importante e 3 para terceiro lugar em importância e assim por diante.

O questionário foi respondido por 21 (vinte e um) servidores e servidoras. Desses respondentes, 2 (dois) servidores com mais de trinta anos de trabalho na UFG classificaram com a mesma nota mais de uma opção. Um deles enumerou ‘1’ para todos os elementos propostos. O outro, também classificou como ‘1’ os elementos considerando como ‘2’ apenas a opção ‘benefícios’. Deste modo, houve uma pequena alteração na contagem, mas que não alterou o resultado da pesquisa. Analisando a questão sem as respostas desses servidores a pesquisa atinge o mesmo resultado.

O quadro que contabiliza as respostas pode ser apresentado da seguinte forma:

**Tabela 18 – Classificação de aspectos do trabalho, segundo as/os TAEs, em nível de importância**

| Aspectos do trabalho | Classificação de prioridade | | | | | Total de respostas |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 1º | 2º | 3º | 4º | 5º | |
| Condições Físicas adequadas de trabalho | 3 | 3 | 1 | 10 | 4 | 21 |
| Clima Organizacional | 5 | 5 | 6 | 3 | 2 | 21 |
| Remuneração | 4 | 8 | 6 | 2 | 1 | 21 |
| Benefícios (vale-alimentação, vale-transporte, auxílio-creche) | 3 | 2 | 5 | 3 | 8 | 21 |
| Estabilidade no emprego | 13 | 2 | 1 | 1 | 4 | 21 |
| Total geral de respostas por item | 28 | 20 | 19 | 19 | 19 | |

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do questionário aplicado aos TAEs

De acordo com a opinião das/dos TAEs, a estabilidade no emprego significa o item de maior importância, seguida da remuneração e logo depois do clima organizacional. As condições de trabalho e benefícios ocuparam a quarta e quinta colocação em importância, respectivamente.

Fatores como esses são elementos utilizados pela gestão empresarial como forma de mobilização para o trabalho e que dão sentido a ele, ao mesmo tempo em que alimentam o espírito do capitalismo. A necessidade de garantia de emprego é ilustrada na pirâmide motivacional de Maslow precedida apenas pelas necessidades fisiológicas, como uma garantia sem a qual não se pode atingir nenhuma outra necessidade, conforme argumentam Boltanski e Chiapello (2009). A resposta dos participantes dessa pesquisa revela o quanto a estabilidade no emprego é valorizada pela categoria. A garantia de emprego frente a uma realidade de altos índices de desemprego impacta na liberdade que se tem para aderir a novos projetos de vida e progredir na carreira, a partir da doutrinação da flexibilidade. Em oposição a autores que defendem que a pirâmide de Maslow não é confiável como lei científica, as/os TAEs afirmam priorizar a estabilidade no emprego em detrimento da liberdade cada vez maior de buscar novos projetos e novos contratos de trabalho que oferecem crescimento e maior valorização profissional. Vale ressaltar que a resistência em buscar novos projetos é menor entre aqueles que são mais jovens e que ingressaram a pouco tempo na universidade.

A luta contra o desemprego e a busca de uma vida estável recoloca o trabalho no centro da vida humana. O fator ‘estabilidade’ que aparece em primeiro lugar no resultado desta pesquisa denuncia a fragilidade dos vínculos de trabalho que se configuram cada vez mais vulneráveis na atualidade. A garantia de estabilidade no emprego do mercado de trabalho formal é bastante valorizada pelos trabalhadores e trabalhadoras. Um emprego é a fonte de diversos significados e ordens na vida pessoal e social dos indivíduos e sua perda pode gerar impactos psicológicos intensos.

A remuneração foi o outro elemento que apareceu como importante para a categoria.

Robbins, Judge e Sobral (2010) argumentam que o salário tem relação maior com a satisfação de trabalhadores quando eles são mais pobres. Segundo os autores, pessoas que recebem altos salários não são mais felizes que aqueles que recebem salários medianos. “O que nos motiva não é necessariamente o mesmo que nos faz feliz (ROBBINS, JUDGE e SOBRAL, 2010, p. 77)”.

A remuneração do trabalho não pode ser considerada justa se for avaliada unicamente tomando como referência o tempo de trabalho realizado sem levar em conta também a formação e a reprodução da força de trabalho (BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009, p. 397). Talvez esse argumento justifique a alegação de diversos TAEs de que a remuneração é pouca ou baixa para a categoria uma vez que ela se julga competente, responsável e capacitada/qualificada.

O clima organizacional[139] também foi valorizado pelos participantes, sendo classificado em terceiro lugar.

O elemento 'condições físicas adequadas de trabalho' foi classificado por muitos servidores em quarto lugar de importância. Neste caso, as condições de trabalho receberam maior importância que os benefícios. Pode-se inferir que as condições físicas para um bom desempenho do trabalho são importantes para a categoria porque impactam na sua subjetividade. A sensação de frustração ou de sucesso pode ser atingida conforme as condições de trabalho disponíveis para o trabalhador, influenciando aspectos motivacionais intrínsecos.

Os benefícios complementam a remuneração e valorizam o contrato de trabalho oferecendo maior fidelização do empregado para com o empregador. Alguns TAEs reclamam que o valor dos benefícios são baixos, apesar de os considerarem importantes.

O salário ou remuneração, os benefícios e vantagens são o símbolo da alienação, do estranhamento e da fetichização do trabalho. Contudo, são valores para trabalhadoras e trabalhadores e, no caso dos TAEs, também. Neste sentido, foi-lhes perguntado: 'Acredita que sua vida financeira melhorou ou piorou quando ingressou na UFG?' Quinze pessoas afirmaram que sua vida financeira melhorou e 6 (seis) afirmaram que ela piorou depois que ingressou na UFG. Ou seja, 71% dos participantes afirmaram ter melhorado financeiramente de vida comparando os salários recebidos antes de ingressar na UFG e depois.

Essa maioria relata ter vivenciado situações de desvalorização no mercado de trabalho, mesmo ocupando cargos no setor público, como é o caso de alguns professores.

> Eu recebia R$ 550,00. No mês que eu entrei eu recebi R$ 4.500,00. Então, pra mim foi um salto imenso! Eu teria R$ 4.500,00 aqui mais R$ 550,00 porque eu continuei no estado. (TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 32 anos, Doutora, 6 anos de UFG).

[139] Consideramos como clima organizacional as experiências coletivas no trabalho, tanto técnicas quanto psicológicas, que afetam a qualidade do ambiente organizacional e interferem na satisfação e motivação dos servidores. Conferir em: (CHIAVENATO, 1997) e (LUZ, 2003).

> Melhorou bastante porque minha profissão é professor, né? Então, quer ser mal pago, vai ser professor. Financeiramente é algo que não vale a pena. Inclusive, a minha opção quando eu optei pelo concurso, entrar no serviço público, a maior motivação foi financeira. Eu prefiro a sala de aula. (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 45 anos, Graduação, 5 anos de UFG)

Alguns benefícios são considerados como de grande valor financeiro, pois, em muitos casos, o trabalhador não teria condições para comprar aquilo que recebe como incentivo da instituição. Entretanto, há situações em que o benefício não é um valor importante para o trabalhador.

> Ah, com certeza melhorou. Melhorou porque praticamente dobrou, quase que triplicou o que eu ganhava na PUC. Na PUC a gente tinha, além da remuneração, a gente podia fazer um curso de graduação e um de pós, aliás, eram dois cursos de graduação e um de pós na área de especialização lato sensu ou MBA, esses cursos assim. (...). Eu fiz um curso de Administração e logo em seguida eu fiz o de especialização em gestão de pessoas e acabou e então, ficou praticamente o salário só. Benefícios como vale transporte eu não tinha porque eu morava do lado da faculdade. Plano de Saúde a gente tinha, mas tinha que pagar do próprio bolso e não era da PUC, era de uma associação que tinha lá na PUC. Então, basicamente, era o salário, puro e simples. E aqui na UFG, por si só o salário, vamos dizer assim, já era superior, bem mais superior do que o que eu ganhava lá. E lá eu trabalhava de nível médio. E aqui foi nível superior, então tem essa ascendência salarial. E tem os benefícios que, pouco ou muito, ajudam também em alguns pontos. Então a vida financeira melhorou sim. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Há servidoras e servidores que, independente da data de ingresso na instituição, estavam desempregados ou subempregados anteriormente. Portanto, consideram que houve uma melhora bastante significativa em suas vidas financeiras. Alguns TAEs afirmaram que a remuneração foi melhorando ao longo dos anos.

> Olha, quando eu entrei aqui, quando entrei na universidade eu ganhava 4,2 salários mínimos, na época do Geisel, Ernesto Geisel. E aí teve uma época que meu salário teve que receber complementação pra chegar no mínimo. Em 1984 nós fizemos uma greve pesada contra o regime militar, sem garantia nenhuma. Não tínhamos estabilidade. Fizemos essa greve e dessa greve pra cá nós começamos a nos organizar e foi melhorando o salário. Aí teve o PUCRCE, depois teve o PCCTAE que é esse agora. E isso melhorou, foi melhorando. Nós temos um plano de carreira ótimo, excelente em relação até aos professores! Tem professor que já me externou isso: 'Eu queria era ser técnico-administrativo.' 'É só prestar o concurso!... E abandonar a docência.' [rs] Porque mais é por status, né? Tem isso. (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

As mudanças no plano de carreira melhoraram a remuneração dos servidores e, para muitos, atingiu valores maiores que em empregos anteriores, especialmente para aqueles de nível E, com mestrado ou doutorado.

> Quando eu ingressei piorou. Eu ganhava mais e passei a ganhar um pouco menos. Mas aí logo passou a melhorar o salário e também, eu fiz pós-graduação, mestrado, né. Aí melhorou. Com o tempo melhorou. (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Entretanto, para alguns TAEs a realidade da remuneração para a categoria ainda não é significativa. Dessa forma, reforça a tese de que a estabilidade tem maior valor para a categoria do que a remuneração em si.

> Diminuiu. Piorou. Mas, talvez, pela estabilidade de eu ter a certeza de que naquele mês seguinte o salário vai estar na minha conta, acaba dando a possibilidade de melhor planejamento. (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

Os servidores que disseram que a vida financeira piorou são aqueles que eram empreendedores com negócio próprio ou estavam empregados na iniciativa privada com salário maior que na UFG, mas com alto risco de instabilidade, podendo ser demitidos a qualquer momento.

Outra pergunta feita aos TAEs relacionada a remuneração foi: 'A remuneração e o Plano de Carreira atendem às suas expectativas?' Das 21 (vinte e uma) pessoas que responderam, 13 (treze) disseram que não atendem às expectativas e 8 (oito) disseram que sim, representando 62% e 38%, respectivamente.

Ao ser questionada sobre a remuneração e o Plano de Carreira umas servidora argumentou fazendo críticas ao Plano de Capacitação que permite a progressão financeira em apenas quatro níveis a cada dezoito meses.

> Eu gostaria que tivesse mais possibilidades de capacitação. Porque o plano de carreira aqui, tem a qualificação, no meu caso que eu sou do nível 'E' tem três possibilidades de qualificação. Especialização, Mestrado e Doutorado. Chegando no Doutorado acabou. Mas também, né? Mas a capacitação você faz um curso de 120, 150 e 180 horas. Acabou! Se você fizer isso nos primeiros anos que você está trabalhando aqui, você não vê a necessidade de querer fazer curso. Fazer pra aprender, só. Mas ver que vai ter um retorno, você não vai ter nenhum! Então, se você for fazer outros cursos esperando retorno dos 30 anos que você tiver que ficar em casa, nos 5 você mata e fica 25 aí só trabalhando. Até porque os cursos são muito pouco aproveitados no ambiente de trabalho. Muito pouco aproveitados. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 37 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

Outras servidoras e servidores criticaram a baixa remuneração. Comparando-a com o trabalho que desenvolvem, consideram-na aquém do merecido pela categoria.

> O plano de carreira é interessante, mas a remuneração, definitivamente, não. Eu acho que ela é muito aquém do trabalho, inclusive comparado com o salário mínimo hoje, não chega nem à três salários mínimos! Então isso é bem aquém! É muito inferior ao que realmente um técnico precisa (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG).

Observamos que os servidores e servidoras que ocupam cargos de nível D se mostraram mais insatisfeitos com a remuneração e o plano de carreira porque consideram importante o trabalho que desenvolvem.

> ...E eu acho que é muito bom ter um plano de carreira, mas é um plano de carreira que tem que ser melhorado, sim. Eu acho que a nossa carreira técnico-administrativo precisa ser melhor valorizada pela importância que nós temos

> para o funcionamento da máquina da universidade. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Os/as TAEs que disseram que estão satisfeitos com o Plano de Carreira e a remuneração afirmaram que pode haver melhoras. Dos 8 (oito), 4 (quatro) analisaram criticamente a realidade e acreditam que apesar de atendem às suas expectativas, devem ser melhorado tanto quanto ao valor da remuneração, quanto às regras do Plano de Carreira.

> Eu acho que atende, porque tudo o que eu tenho até hoje, tudo o que eu consegui, eu consigo a minha vida ali fora, praticamente com o dinheiro que eu recebo da UFG. É claro que está defasado. Está. Mas em relação à outras categorias eu não posso estar reclamando tanto porque eu acho que é justo o que eu estou ganhando (TÉCNICO EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 57 anos, Graduado, 36 anos de UFG).

Houve falas recorrentes de que a progressão da Carreira é interessante para os trabalhadores e trabalhadoras e que o Plano tem melhorado ao longo dos anos. Contudo, os servidores mais antigos relatam perdas financeiras devido a mudanças nas regras e à inflação nos últimos anos. Como relatado abaixo pelo servidor, perspectivas ruins em relação à carreira do trabalho induzem os sujeitos a buscarem outros empregos. Dessa forma, como a crise financeira do Estado tem se acentuado nos últimos dois anos, é possível que haja servidores encorajados a buscarem outros postos de trabalho no setor público ou mesmo, fora dele.

> No início de carreira não, mas você tem uma carreira. Se você fixar só no início da carreira, você fica desmotivado. Mas quando você vê que você cresce na vertical, você cresce na oblíqua. E você tem possibilidade de fazer qualificação. Então você tem as avaliações por desempenho, você tem a capacitação que é oblíqua e você tem a qualificação. Então você tem oportunidade. Se você quiser, se você se esforçar, você chega lá em cima! Agora, chato é você não ter essas oportunidades, quando a gente não tinha, antes de 2005. Com o PCCTAE você tem isso! Então, as pessoas entravam na universidade antigamente, com um pé dentro e um pé fora. Isso aqui era um verdadeiro trampolim. Surgiu lá fora, todo mundo era concurseiro! Teve uma época que todo mundo... Eu fui concurseiro! Queria sair porque estava ruim. Graças à Deus eu não saí, né. Teve muita gente que saiu. Foi pro Ministério da Justiça, foi pro Legislativo... hoje você não vê muito isso. Teve a perda dos quinquênios né? Teve. Fernando Henrique tirou essas coisas! Ascenção funcional, os anuênios, passou de quinquênio para anuênio. Anuênio foi em 98 que saiu. (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

A realização de esforços para alcance de uma remuneração melhor, de acordo com o plano de carreira, é realidade de muitos TAEs da UFG, como relata o servidor a seguir:

> Não. Não, uai! Porque veja bem, se você... quando você me perguntou se ela melhorou ou piorou eu falo que melhorou, porque eu passei a ter salário todo mês. Mas ao mesmo tempo você saber que a área da educação é o pior salário do executivo é o dos servidores técnico-administrativos das universidades você automaticamente vai dizer o quê? Que isso não contempla as minhas necessidades. Agora, eu tenho que brigar para chegar ao que me oferecem. Pra isso eu fiz graduação, fiz pós-graduação agora e já estou olhando lá se não vou fazer um mestrado [rsrs]. (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG)

A fala do servidor acima demonstra que, apesar de ter atingido níveis maiores na escala do Plano de Carreira, ele ainda não atende às suas expectativas. Onze dos entrevistados teceram críticas ao Plano de Carreira ou à remuneração e afirmaram que poderiam melhorar apresentando algumas sugestões.

Importante notar que quando perguntamos aos TAEs se suas vidas financeiras melhoraram após o ingresso na UFG, a maioria respondeu que sim. Porém, quando perguntamos se a remuneração e o Plano de Carreira atendem às suas expectativas, a maioria respondeu que não atendem. Pode-se inferir que as trabalhadoras e trabalhadores são provenientes de um mercado de trabalho injusto, capaz de lhes pagar o menor valor possível pelo seu trabalho. Eles e elas, por sua vez, almejam uma remuneração justa, suficiente para lhes pagar os custos da vida moderna.

Mesmo frente a divergências quanto a remuneração, Plano de Carreira e outros fatores objetivos relacionados ao trabalho, quase todos os TAEs consideram importante trabalhar na UFG.

Para verificar essa realidade, perguntamos aos participantes: ‘Para você, é importante trabalhar na UFG? Quais são os pontos positivos de se trabalhar na UFG? E os pontos negativos?’

Vinte, das vinte e uma pessoas responderam que sim, que é importante para elas trabalhar na UFG. Apenas um servidor disse que não é importante para ele trabalhar na UFG ou em outro local porque representa simplesmente uma relação de trabalho. Afirmou que suas convicções ideológicas não permitem que ele tenha relação de amor ou de apego pelo trabalho ou pelo empregador.

Os 95% que afirmaram que trabalhar na UFG é importante, apontaram como pontos positivos a remuneração razoável, acima da média do mercado para as mesmas atribuições; a estabilidade e a existência de um plano de carreira; ambiente de trabalho agradável, além do ambiente organizacional do setor público ser considerado diferente do setor privado e o convívio com diversidades de pessoas também é valorizado pelos TAEs.

A universidade oferece inúmeros serviços à comunidade interna e externa que pode favorecer servidores, alunos e seus familiares em atividades de ensino, pesquisa, extensão e cultura. Serviços como atendimento odontológico, eventos esportivos, científicos, atividades de extensão, de ensino de línguas, etc. a preços acessíveis ou gratuitos contribuem para aumentar o valor da universidade para a sociedade e para os servidores TAEs.

> Pra mim, foi e é importante trabalhar na UFG. Como eu disse, eu não conhecia o ambiente universitário. Quando eu entrei para trabalhar na UFG me abriu uma visão de mundo, desse mundo acadêmico, me instigou a me capacitar, a estudar. A fazer então, meu mestrado minha especialização, que abriu muito a minha visão em termos de pensamento mesmo e de visão de mundo. E, além disso, me trouxe muitas conquistas pessoais estar trabalhando na UFG! O aumento salarial e a estabilidade acabou me propiciando adquirir minha casa própria, dar uma qualidade de vida melhor para a minha família pelo aumento salarial. Então, sim, é muito importante pra mim trabalhar na UFG. Olha, os pontos positivos é a questão da estabilidade nesse contexto econômico incerto em que a gente vive. A questão do ambiente organizacional público é totalmente diferente do privado, também. É uma coisa positiva, eu acho positivo. Não cabe mais, não existe mais, a universidade não se aceita mais o estereótipo de servidor público. Esse é um estereótipo mesmo. O servidor público, ele trabalha! Ele trabalha muito! Você vai em qualquer instituição de ensino superior privada e o aluno está com uma situação urgente: ele precisa do diploma pra amanhã! Porque senão ele vai perder lá o concurso público dele. A instituição privada mantém as regras dela e ela não arreda o pé! 'Eu tenho tantos dias pra te dar esse documento e é tantos dias que você tem que fazer.' 'Você quer o histórico? Você tem que pagar a taxa!' 'Se você não pagar a taxa, não importa a sua situação! Eu não tô aqui pra saber disso.' A instituição pública, não. Nós estamos aqui pelas pessoas. E como pessoas que somos também, a pessoa chega –nós também temos regras, nós também temos limites, limitadores – mas o setor público, ele faz de tudo para que seu cliente saia bem atendido, satisfeito. Então, a gente fala que a gente é uma mãe! Então, a gente tem 60 dias pra entregar o diploma, a pessoa está ali no guichê, comprova que ela vai perder o concurso, o reitor está numa reunião ali não sei aonde, ele vem, ele assina, a gente vai leva o diploma, entendeu? Então, assim, a gente trabalha muito, a gente trabalha em prol do cidadão. Tem um sentido maior de público. Tem um sentido maior de público, sim. A gente não está aqui só pra ganhar o nosso salário. E a gente tem um sentimento de pertencimento também, de falar: 'Eu trabalho na UFG.' Também eu acho importante esse sentimento de pertencimento, que no setor privado geralmente não tem, que é um ponto positivo. E de construir, também, o ambiente em que você trabalha. No setor privado nem sempre você tem essa oportunidade de ajudar a construir o ambiente em que você trabalha, de pensar o ambiente em que você trabalha. E no setor público se você realmente quiser você tem, sim, os caminhos e a brecha pra fazer isso. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG).

As conquistas materiais pela estabilidade, o clima organizacional positivo que cria sensação de bem-estar no ambiente de trabalho e o sentido público, como relatou a servidora, são aspectos bastante positivos para os TAEs. O sentimento de contribuir para algo além da mera execução do trabalho lhe atribui um sentido maior do 'fazer universidade' e reforça a identidade do servidor perante o trabalho na instituição.

Segundo a categoria, há as oportunidades de estudo que a universidade oferece e facilidades para a formação e qualificação. Há ainda a liberdade para escolherem a formação acadêmica, diferente de empresas do setor privado. Há muitos eventos e oportunidade de participação em muitos deles; possibilidade de maior remuneração pela prestação de serviços em eventos e processos seletivos.

> Sim. De negativo o salário. Acho que o ponto negativo é esse, mas os positivos pagam essa tranquilidade que eu estou tendo. Hoje ela é importante pra mim. Hoje ela cumpre o papel de eu ter saído de um ambiente inóspito e que me

> salvou [rs] e que hoje é um ambiente frutífero. Eu saí de um ambiente insalubre, inóspito para um ambiente frutífero, onde eu posso exercer criatividade, inovação, relacionamento, mudança... Eu sinto realmente que eu faço parte de melhorias pra minha sociedade. Eu sinto que ativamente eu vejo meu dedo através da UFG em mudanças que eu vejo na sociedade. Em discussões importantes na área ambiental, política, sindical, e agora combina muito com a questão do esporte, bem interessante. Então eu me sinto muito útil pra sociedade trabalhando na UFG. E além de tudo eu posso inclusive focar na minha carreira acadêmica porque no ambiente de trabalho é o seguinte na iniciativa privada: se você exerce atividade acadêmica de estudos que não tem relação com o trabalho, você é questionada. "O *MBA* vai te ajudar em quê aqui?" Inclusive os chefes te perguntam isso. Na UFG, não. Você tem liberdade para essa formação acadêmica. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG)

Alguns aspectos subjetivos foram recorrentes nas falas dos TAEs como positivos. As amizades feitas no ambiente de trabalho da UFG constituem relações de companheirismo que às vezes intitulam de coleguismo[140] e camaradagem.

> Outro ponto positivo, voltando lá, é o companheirismo, o coleguismo acho que dentro da universidade é muito grande. Quando eu tinha que visitar algum departamento, eu tinha a visão de que ia ser mau tratado, no início, quando eu entrei, e no entanto eu era surpreendido com ótimo atendimento, com atenciosidade fora do comum. Pessoas que, sem nem te conhecer, te tratavam muito bem, tinha boa vontade de ajudar né. Quando ela não podia resolver um assunto, ela encaminhava pra pessoas que podiam resolver. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

O senso de democracia também foi citado porque alegam que todos participam das decisões e são considerados e que há respeito pelas diferenças. Todavia, a falta de reconhecimento pela escassa participação de TAEs nos cargos de alta gestão da universidade é motivo de insatisfação para a categoria.

> É um sonho! [rs] Olha, é como eu te disse. Os pontos positivos dentro da universidade é que você acaba sendo um em qualquer lugar. Você é um, certo? Aí quando você fala que você é um, é porque todos os servidores da universidade eles são um. Eles são muito classe única. Eles se interagem. É muito difícil você topar um servidor arrogante, prepotente. Então, você tem um certo ambiente de trabalho bacana. Você tem um ambiente de trabalho que permite você discutir pontos de vista o tempo todo. Você tem um ambiente de trabalho que permite que você discorde das coisas que são tomadas dentro da universidade. É claro que você vai ser responsabilizado se você exceder aquele tipo de conduta sua aqui dentro. E os negativos que eu continuo considerando é o espaço que tem o funcionário técnico-administrativo para ascender aos cargos de direção dentro da universidade, por mais qualificado que ele seja. Principalmente o mais alto cargo. Não vão conseguir me convencer que um reitor ele tem mais qualificação do que um funcionário que também tem doutorado. Não consegue me convencer disso. (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG).

Outros aspectos subjetivos avaliados como positivos em muitas falas giram em torno dos serviços que a universidade oferece para a sociedade, pois os TAEs têm a sensação de estarem contribuindo para o futuro das pessoas e do país. A função da

[140] A palavra coleguismo foi citada diversas vezes por TAEs durante as entrevistas como expressão que define a relação de amizade no trabalho.

universidade de promover ensino de caráter formativo e emancipador para a população é vista ainda com respeito pela categoria de TAEs. Tendo em vista o processo de expansão universitária pelo REUNI com traços democratizantes, ampliando o acesso e a permanência para uma quantidade e diversidade maior de pessoas, a UFG reforça sua imagem como uma instituição importante para a sociedade da qual os TAEs tem orgulho de fazerem parte.

O cumprimento da função social da universidade pode ser atingida pelo contrato simbólico com os seus servidores. O sucesso alcançado seria resultado do esforço coletivo e um grande benefício social do qual todos foram responsáveis por implementar. Assim, o sentimento de estar contribuindo para uma política pública que democratiza oportunidades de ensino e conhecimento se transforma em orgulho para essa categoria de trabalhadores que se diz satisfeita em poder contribuir nesse propósito.

> É. Positivo é um monte: gosto muito daqui, estou trabalhando pro futuro do país, pra formar profissionais pra mim, pra minha família [rs]. Então eu gosto, gosto muito! Eu gosto porque você tem contato com pesquisadores, com um mundo assim que antes, lá fora, as pessoas só liam livros e você falava: "Nossa!" e de repente você está trabalhando com um cara que é doutor numa área que você nem sabia que existia. E eu gosto muito. Eu gosto de estar próximo deste pessoal, de ver os alunos! Eu gosto demais de aluno! Acho tão legal ver aqueles olhinhos brilhando, aquela vontade de estudar, de ser alguém, né, com um futuro imenso pela frente, acho bem legal. Gosto da visão que a sociedade tem da gente: "Trabalha na universidade e tal," (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

A própria ideia de universidade permeia o imaginário dos servidores e contribuir como ponto positivo para a satisfação no trabalho.

> Porque a gente lida aqui com aspectos mais positivos do que negativos. Você lida com sonhos! As pessoas estão chegando aqui cheia de sonhos. Não é um INSS da vida, por exemplo, em que as pessoas estão ali com problemas, com dificuldade e já estão no fim da vida que não tem muita coisa mais pra fazer. Então, eu acho que trabalhar na UFG, claro, pelo otimismo das pessoas que chegam, pela importância da universidade, né, formar os cidadãos. E um local que a gente, por vezes, vê o exercício da democracia, então eu acho importante. Porque você lida com diferenças aqui dentro da universidade, você lida com normas, com o colegiado, as decisões coletivas. Então eu acho um local muito interessante de se trabalhar se não fosse pela baixa remuneração (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

Interessante notar, a partir das falas, o desejo dos TAEs em contribuir nas atividades da universidade e sua satisfação quando isso ocorre. A missão da instituição e o real sentido de se trabalhar pela educação é percebida no depoimento desses trabalhadores.

> Sim, muito importante. Eu acho que eu me adaptei bem porque eu sempre queria trabalhar numa área que eu vejo, sempre vi como essencial pra formação e pro cuidado das pessoas: saúde e educação. Pra mim esses dois pilares são sagrados. E eu sempre quis poder estar trabalhando nessa área, não só pelo benefício do salário, da remuneração, mas por também estar num ambiente de poder estar ajudando pessoas. É por isso que eu me sinto muito motivado em trabalhar aqui

> na área de educação porque estamos trabalhando com formação das pessoas pra sociedade. Tanto que sempre em reunião com os colegas, eu falei: 'Óh, pode contar comigo. Quando tiver projeto aí, que precisar de vir final de semana, pode contar comigo que eu tô sempre...Dentro das minhas possibilidades, passando do meu horário, se precisar de alguma coisa...' Então, assim, eu trabalho com motivação porque eu sei que o que eu faço aqui está ajudando na formação das pessoas, na educação das pessoas. Bom, positivo é que é um salário público federal. É uma instituição respeitada, a universidade. Hoje, vamos dizer que tem um ambiente bom de trabalho, as pessoas são pessoas parte de coleguismo (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Gaulejac (2007) afirma que a gestão é uma ideologia dominante porque vem para preencher um vazio. Segundo ele, o valor de cada pessoa ocorre em função do conjunto de contribuições que cada uma oferece à coletividade. Portanto, o ser humano tem necessidade de dar sentido à sua existência e faz isso a partir de seu trabalho. Ideias como as de democratização do ensino ou de serviço público para a sociedade impulsionam as práticas administrativas do trabalho técnico, tornam-se uma parte do contrato social entre trabalhadores e universidade. Nesse contrato, o valor simbólico do trabalho é ressaltado quando os esforços coletivos e individuais ganham sentido além da produtividade. Ainda com relação ao trabalho produtivo, Gaulejac (2007) considera essencial distinguir utilidade de sentido.

Mais aspectos subjetivos foram citados como o sentimento de pertencimento à instituição. Muitos servidores, veteranos ou novatos, têm uma história pessoal com a UFG antes de ingressar como TAEs. A representação simbólica da UFG é muito maior do que somente ensino e conhecimento, mas envolve relações, trabalho, amizades, e diversos valores simbólicos que são produzidos dentro dela e por meio dela. Pra muitos servidores, ela é bem mais do que um local de trabalho.

> É. Eu gosto. Eu tenho um sentimento da sensação de que eu pertenço à aqui, a esse ambiente. Dá essa sensação de que eu faço parte da UFG. Eu moro aqui perto, estudei aqui desde minha infância, desde oito anos, no Aplicação. Depois fui trabalhar aqui, vim estudar, fazer jornalismo, tudo aqui, né? Fiz mestrado aqui, né, então tenho uma ligação muito forte com a UFG. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

A ideia de universidade pública, que promove formação humana e profissional, orgulha ex-alunos que, atualmente, trabalham na instituição e contribuem, agora, para novos ciclos, de outros estudantes.

> Sim. Acho que positivo tem milhões! Especificamente eu vou falar, né é bom citar né? É perto da minha casa, [rs] é o lugar onde eu me formei (...) também, né? Então tenho muita dedicação, tenho muito carinho assim, né? É realmente uma realização ter estudando aqui, trabalhar aqui é indescritível. É um concurso, né, sou concursada, tem estabilidade, tem plano de carreira, tem milhões de benefícios, tem muitos benefícios. Esses é pra citar, né, mas tem muitos pontos positivos. Pontos negativos, eu não sei, não sei mesmo dizer. No momento eu

> não sei quais são os pontos negativos. (...) (TÉCNICA EM ASSUNTOS EDUCACIONAIS, 26 anos, Mestranda, 2 anos de UFG)

A UFG é composta por um campo de formação que vai além dos ensinos de graduação e pós-graduação. Ela é dotada de uma essência envolvente e ao mesmo tempo, libertadora, subsidiada pelo conhecimento e aceitação das diversidades que instiga o desenvolvimento humano de quem dela participa.

> Com certeza! O ponto positivo é o ambiente. É um ambiente de você lidar só com pessoas que buscam o melhor da vida. Que buscam um dia melhor. E um ambiente de pessoas com um nível maior do que o seu, o meu, no caso. Então eu só aprendi aqui, só aprendi. Eu vim da roça, praticamente, eu vim direto pra cá. Na época eu não tinha conhecimento. Aprendi demais aqui. Apesar de ter estudado pouco, eu aprendi com todo mundo que aqui convive. A gente só lidava com pessoas de alto nível, né? Então, isso é muito bom. Negativo, pra te falar a verdade, não me lembro de quase nenhum. (...). (TÉCNICO EM SECRETARIADO, 55 anos, Ensino Médio, 34 anos de UFG).

As servidoras e os servidores que têm relacionamento mais antigo com a UFG demonstraram maior potencial de dedicação à instituição devido a sensação de pertencimento e de agradecimento à história vivida que a universidade proporcionou.

Quanto aos pontos negativos foram apresentados em quantidade menor que os positivos. Entretanto, eles são mais concretos e exigem soluções objetivas. São em primeiro lugar, a remuneração e estagnação salarial, seguidas de pouca valorização e reconhecimento do técnico. Condições de trabalho precárias também foram apontadas juntamente com o excesso de cobrança e o pouco espaço para os TAEs assumirem cargos de direção. Aspectos que envolvem a organização do trabalho como a diferença no cumprimento de carga horária (uns fazem 30h e outros fazem 40h), e a falta de pessoal que gera desvio de função, somada à ausência de dimensionamento da força de trabalho também foram apontados. Foi relatado que a comunicação interna não é muito boa e que seria necessário haver mais extensão e divulgação as ações para a sociedade, bem como, torna-la mais aberta e próxima da sociedade.

Uma servidora questionou o fechamento da universidade aos finais de semana e feriados devido à insegurança que ronda o campus e às políticas de segurança para contê-la:

> O campus deveria ser aberto pras pessoas vir visitar, vir ver os macacos, trazer os filhos num domingo pra ver os macacos, sabe. A UFG fica batendo numas coisas. Eu acho assim, que a universidade não tem que ser fechada. O que tem que ser fechado são os prédios. (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

É nesse sentido que Buarque (1994, p.172) entende que o isolamento do campus aumenta o distanciamento cultural entre a universidade e a população em geral. Para o

autor, esse é um fenômeno que ameaça a universidade porque "cerco do campus de cada universidade com muros e arames farpados, onde se observam forças policiais protetoras do patrimônio da instituição e de cada membro da comunidade" faz com que se reafirme a segregação social. E reforça que "o cerco é a explicitação física do isolamento; a presença da polícia é a explicitação política da opção pelo lado das classes privilegiadas (p. 173)." Buarque (1994, p. 174) defende que "a universidade deve se envolver na definição de meios para uma reforma social em que a violência passe a ser coisa do passado e o campus possa ser aberto".

De modo geral, podemos afirmar que há entre os trabalhadores TAEs uma relação de afeição e compromisso para com a UFG e entre eles mesmos, além do sentimento de fazer diferença para a educação superior. Notamos também que os aspectos positivos de se trabalhar na UFG são em grande parte subjetivos e superam as vantagens dos aspectos positivos objetivos.

Os reflexos do trabalho não se restringem apenas ao ambiente organizacional. Ele é estruturante de relações sociais dentro e fora da organização. Ele é algo que transcende o esforço físico ou mental. A atividade produtiva exige esforços psíquicos decorrentes da inter-relação entre os indivíduos, da qual surgem relacionamentos que extrapolam a mera divisão do trabalho e se consolidam ao longo da vida fora do ambiente laboral.

Desse modo, ao investigarmos os impactos que o trabalho gera na vida de trabalhadores e trabalhadoras, perguntamos à categoria entrevistada: 'Fez amizades na UFG que se estenderam para além do ambiente de trabalho?'

Dezenove pessoas responderam à pergunta e dezoito afirmaram que sim, que fizeram amizades no trabalho que se estenderam para outros campos da vida social. Apenas um servidor disse que as amizades ficam restritas ao local de trabalho, mas justificou alegando que é devido à sua própria personalidade e que não se abre para amizades além do ambiente de trabalho.

> Ah! Com certeza, a gente pesca junto. Aqui mesmo a gente tem a equipe de pesca, que a gente sai, pesca. Aí o povo fala assim, os professores: 'Mas vocês não enjoam não? Vocês ficam o ano todo aqui e quando tiram férias vocês vão pescar junto?'[rs] Mas lá nós vamos conversar outras coisas. Esquece o trabalho. Lá é proibido falar em trabalho! (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

Foi possível notar que as relações de amizade são importantes para os TAEs, tanto dentro do ambiente laboral, quanto fora.

> Sim, sim! Tem umas amizades, sim que já foi lá em casa jantar, almoçar, a gente já foi na casa dele, jantamos! Saímos pro barzinho pra tomar uma cervejinha, pra

> jogar uma sinuquinha, pra descontrair, falar da via alheia. Então amizades a gente sempre construiu, graças à Deus. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

A categoria é considerada unida quanto ao desempenho das atividades diárias dos serviços. A relação que se estrutura dentro da universidade fortalece as relações fora e vice-versa.

Observamos que quanto maior o tempo de trabalho, maior a quantidade de amigos e mais intensas são as relações fora do ambiente laboral.

> Ah, já já! Demais, nossa! Eu tenho vários amigos aqui na universidade que inclusive a maioria aposentou e são amigos de pescaria, de farra, de beber cachaça. Tem demais! Graças à Deus! [rsrs] (TÉCNICO EM ARQUIVO, 56 anos, Graduação, 36 anos de UFG).

Após a aposentadoria, as amizades construídas ao longo da vida de trabalho permanecem, mesmo o trabalho não sendo mais o elo que as mantém.

A fim de compreender a intensidade da relação dos servidores e servidoras TAEs com a UFG e o trabalho na universidade, considerando os aspectos negativos já citados como o reconhecimento, a remuneração, plano de carreira, entre outros, perguntamos a cada um dos participantes: 'Pretende sair da UFG e trabalhar em outro local?' Considerando ainda, as fortes relações de amizades e a sensação de que o trabalho administrativo contribui para a sociedade, dentre outras questões positivas relatadas, 20 (vinte) pessoas responderam à pergunta e 14 (quatorze) delas disseram que não pretendem sair da UFG para trabalhar em outro local.

Nenhuma das pessoas mais antigas na universidade demonstrou o desejo de sair da UFG e afirmaram que sairão apenas após a aposentadoria. Podemos considerar que esses servidores estão em um momento estável da carreira, de manutenção do *status* e que não buscam grandes mudanças devido à idade. Neste caso, a idade social é mais condicionante para manutenção do *status quo* do que a idade biológica.

Apenas 6 (seis) pessoas, ou seja, 30% disseram que tem o desejo de sair da UFG para trabalhar em outra instituição. Para os servidores mais jovens a pretensão de mudar de emprego é mais incidente, especialmente quando consideram as possibilidades da carreira e de remuneração. Todos os servidores e servidoras que afirmaram desejar sair da UFG para trabalhar em outro local ingressaram na universidade a partir do ano de 2008, ou seja, a partir da implementação do REUNI.

> Eu preciso. Não queria. Por que que eu preciso? Porque o salário aqui é insuficiente. Pelo menos pro nível D que não chega a três salários mínimos e se continuar como está... a pessoa não vive com dois salários mínimos no Brasil de uma forma confortável e, principalmente, que seja condizente com a formação

> que eu busquei pra mim. Então, infelizmente é por conta do salário que eu preciso sair. Bom se nesse ano surgir algum concurso pra nível E, como eu tenho graduação em pedagogia posso prestar para Técnico em Assuntos Educacionais e se coincidir de terminar minha graduação em Administração eu posso prestar para cargo de nível E. (...) Eu não queria sair. Eu me sinto bem aqui. Eu me sinto muito bem aqui. (...). O ambiente universitário é um ambiente salúbre e totalmente enriquecedor. (...). (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 32 anos, Especialista, 1 ano e 3 meses de UFG)

Embora já tenham alcançado a estabilidade, os novos servidores buscam, também, uma vida mais confortável e de qualidade proporcionada por uma remuneração maior.

> Eu pretendo. Eu pretendo sair da UFG e trabalhar em outro local. Não por insatisfação de trabalhar na UFG. Talvez até saia da UFG para a própria UFG mesmo! Vamos dizer assim porque o servidor público pode sair de um cargo e ir pra outro cargo. Mas pretendo sair pela questão de buscar melhorias mesmo em termos de qualidade de vida, em termos salariais. Eu já tenho 8 anos aqui na UFG. Sou muito grata e feliz por estar aqui, mas eu pretendo, sim, um dia sair da UFG. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 30 anos, Mestra, 8 anos de UFG)

Vale destacarmos que, embora a UFG não seja uma opção para toda a vida, os servidores desejam mudar de instituição, mas permanecerem no setor público, como afirmado nos dois relatos que seguem:

> Quando eu entrei aqui eu tinha essa concepção, de usar a universidade como um degrau. Então, eu tinha a ideia de... Ainda tenho! Só que quando eu entrei aqui eu me envolvi tanto com a universidade, passei a gostar tanto do meu ambiente de trabalho que eu me acomodei. (...). Entrei aqui pra ficar dois, três anos pra conseguir um emprego melhor. Sempre público! Eu agora quero ficar só em empresas públicas. Só que eu acomodei. Mas isso eu sempre estou me cobrando, sabe? Eu me sinto assim, aqui eu não parei no tempo porque sempre tem desafios, sempre tem novas tarefas, sempre eu estou muito ativo. Mas eu me sinto acomodado comigo mesmo porque eu sei que eu posso mais e que eu deveria. Então, eu me cobro isso. (...). (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

> Eu tenho que responder a essa pergunta? Eu pretendo, sim, sair da UFG e num futuro não muito distante, mas continuar na esfera pública, né. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

A fala das servidoras e dos servidores, acima, refletem o perfil da nova geração de trabalhadores TAEs que vem ocupando os cargos do âmbito administrativo na UFG. Alguns servidores se sentem tentados em ingressar em outras atividades profissionais que lhes proporcionem maior reconhecimento e desenvolvimento profissional. Porém, mesmo com o desejo de sair, alguns insistem em afirmar que gostam do emprego na universidade.

> Não! Eu gosto muito da área docente. Mas talvez conciliar a área docente com a área técnica... Porque também se eu for só pra área docente, eu saio da prática! Então eu acho que eu vou sentir... não sei. Vou sentir um baque. Eu gosto de produzir, de estar envolvida em algumas atividades, em alguns projetos da UFG. Então eu gosto muito do que eu faço, mas a docência me seduz. [rs] (...) (ADMINISTRADORA, 38 anos, Mestra, 4 anos de UFG).

Porém, o *status* e o reconhecimento em outras funções podem ter um sentido maior para alguns servidores. Alguns servidores em cargos de classificação D (nível

médio) desejam fazer concurso para o nível E e outros, com nível E almejam concursos para a docência, conforme relatou a administradora: “Eu queria muito fazer o mestrado e o doutorado e virar professora, não sei aonde. Mas eu ainda tenho a visão que a vida de professora é mais fácil que a de técnico (ADMINISTRADORA, 37 anos, Especialista, 6 anos de UFG)”.

Entretanto, uma contradição permeia a fala dos servidoras e servidores entrevistados. Quando perguntamos: ‘Pretende abandonar o serviço público e trabalhar na iniciativa privada?’ Dos 21 (vinte e um) participantes nenhum respondeu que deseja ingressar no setor privado. Aqueles que manifestaram o desejo de deixar a UFG para trabalhar em outro local reafirmam que continuam pretendendo a esfera pública, em cargos melhor remunerados e que lhes permitam melhor reconhecimento social e profissional.

> (Entrevistado) Não, não. Eu não pretendo, não. (Entrevistadora) Mudou totalmente então a sua cabeça depois que você ingressou no serviço público. (Entrevistado) Mudou. Mudou porque, é como eu falei: o mercado é muito cruel com algumas coisas. Nesse momento em que a gente está vivendo hoje, você vê profissionais altamente qualificados, altamente gabaritados com experiência profissional, com experiência de formação e estão desempregados! E muitos deles que estão empregados, ganhando muito aquém do que de fato merecia ganhar. E no serviço público, felizmente ou infelizmente, depende do ponto de vista, de quem está de dentro ou de fora, você tem aquela garantia de, no final do mês, ou no início do mês você ter aquele pingadinho na sua conta. Então, você não corre esse risco de amanhã chegar aqui e aí estar o diretor com sua carta de demissão na mão, o que acontece com mais facilidade imensa na iniciativa privada. Então essa segurança de estabilidade que hoje eu pensaria duas vezes antes de sair da UFG pra iniciativa privada. Ainda ontem, a gente conversando aqui, eu e um colega de trabalho, ele perguntou se existisse o PDV, como estão comentando aí do PL 257, se eu aderiria. Eu falei que não, sem nem pensar duas vezes, porque hoje não é o momento de abrir mão de portos seguros que você tem. Não sairia pra iniciativa privada, não. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

É perceptível que, para a categoria, o emprego no setor público, com garantia de estabilidade representa um grande valor. Considerando os altos níveis de desemprego no Brasil associados a instabilidades econômicas o emprego seguro, fixo e estável é um bem cada vez mais precioso socialmente. O relato do servidor denuncia um mercado de trabalho privado que explora o máximo e paga o mínimo possível. É possível percebermos um certo ‘medo’ dos servidores em ingressar ou retornar para a iniciativa privada, tendo em vista que estariam susceptíveis ao desemprego a qualquer momento.

Neste panorama de se buscar uma ascensão no trabalho, alguns servidores assumiram continuar como ‘concurseiros’ de plantão. Aqui, reforça-se a tese de que eles e elas continuam estudando para concursos no setor público enquanto gozam da estabilidade na UFG.

> (Entrevistada) Não. Não quero não. Se fosse pra ter um negócio próprio talvez. Mas a intenção é ter um concurso melhor, que demandasse atividades mais complexas. (Entrevistadora) E você ainda está estudando? (Entrevistada) Continuo estudando! (Entrevistadora) Ainda é concurseira..[rs] (Entrevistada) É! [rs] (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

Os servidores mais antigos também não pretendem deixar a UFG de forma alguma, considerando que ainda podem contribuir positivamente, apesar de se encontrarem próximos da aposentadoria. Novos projetos com relação à vida laboral somente após a aposentadoria, conforme relatou o servidor: "A não! Quero trabalhar pra mim mesmo! Quero trabalhar... Tô até com num projeto, já. Talvez vou aposentar já no ano que vem. (TÉCNICO EM SECRETARIADO, 55 anos, Ensino Médio, 34 anos de UFG)".

O sentimento de utilidade e a dinâmica da chamada vida economicamente ativa impedem que o trabalhador sinta necessidade de se aposentar, mesmo já tendo completado o tempo previsto.

> Não! Eu acho que não. Eu tenho outras coisas pra fazer. Eu ainda não estou fazendo porque gosto da universidade e ainda acho que tô sendo benéfico ainda. No dia que eu sentir que eu não estou sendo necessário, aí eu saio! (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

Denunciando certa contradição na fala, o mesmo servidor, quando perguntado no início da entrevista se queria desempenhar tarefas de maior ou de menor complexidade, havia respondido:

> Eu acho que agora, pra ser sincero, com 37 anos de trabalho, eu já tô é tirando o pé do acelerador, né. Esse ano ou o ano que vem talvez eu aposente, apesar de eu achar que eu ainda tenho lenha pra queimar, sabe?(...) (QUÍMICO, 56 ANOS, Mestre, mais de 37 anos na UFG).

Aqueles servidores mais idosos ainda se consideram com capacidade para trabalhar e contribuir para a universidade. Mesmo que muitas das capacidades biológicas não sejam iguais à dos trabalhadores jovens, como visão, audição e reflexos, acreditamos que o ambiente de trabalho agradável preserva muitas dessas capacidades por manter o servidor ativo, ao mesmo tempo em que as consome.

Desta forma, ratificamos que os servidores com maior tempo de trabalho na UFG desejam continuar trabalhando, mas que não contribuirão com o mesmo vigor e produtividade de servidores e servidoras jovens, tendo em vista que os tempos sociais das duas gerações apresenta anseios diferentes. O declínio mais ou menos rápido das aptidões físicas e psicológicas os obriga a reduzirem os movimentos, a aliviarem as pressões dos horários de trabalho e de alguns ofícios (TRÉANTON, 1973).

Quanto a finalização do tempo de vida destinado ao trabalho economicamente produtivo, a aposentadoria, perguntamos a cada servidor e servidora: 'Gostaria de se

aposentar trabalhando na UFG?' Vinte e uma pessoas responderam e 13 (treze) delas disseram que sim, contra 8 (oito) que disseram não quererem se aposentar trabalhando na UFG.

A ideia de progresso descrita por Bauman (2001) é ilustrada na fala dos servidores com menos tempo de trabalho na UFG. O medo da estagnação da carreira, sem progresso sócio-profissional é perceptível na fala dos servidores novatos e daqueles que tem o nível de instrução mais elevado.

> Então aí é uma contradição. Embora eu não queira é ruim pensar nesta estabilidade no final da vida. Acho que me deixa meio amarrada. (...). Não é financeiro. É realização pessoal e profissional mesmo. (SECRETÁRIA EXECUTIVA, 35 anos, Mestra, 6 anos de UFG).

As pessoas que não querem se aposentar trabalhando na UFG têm em média 6 (seis) anos de trabalho na instituição.

> Como disse, eu pretendo sair da UFG. (...) Eu estou correndo atrás pra poder sair da UFG. Eu já vi que eu cheguei até onde eu poderia chegar aqui dentro. (...). Então eu vi que eu cheguei no teto do que eu poderia chegar e hoje eu tô descendo pro piso. Então, ou eu volto pro teto e continuo ali, próximo disso ou, eu sairia da UFG. E como eu vi que eu não tive reconhecimento – e aí eu volto ao assunto do reconhecimento, né – eu optei por sair. Onde eu pretendo ir é um local público também. Pode ser que eu nunca chegue no teto, mas pelo menos eu vou estar muito mais reconhecido financeiramente do que aqui. Eu estou pensando mais na minha família, na condição de ter posses, de ter condições de manter minha família (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Remuneração, Cargo/função e reconhecimento são os principais fatores que motivam os servidores a deixarem a UFG.

> Não, eu não gostaria. Sinceramente, porque eu vejo que eu só me importaria se eu mudasse de técnico para docente, se eu me interessasse em buscar isso. Mas como eu sou técnico-administrativo, é muito pequeno. Então eu gostaria de aposentar com uma coisa mais grande. Não só no salário, quanto também na sua função. Não só como técnico, mas como analista, como um administrador e assim, vai. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

O anseio das servidoras e servidores em buscar algo maior para suas vidas profissionais está claro nas palavras desses entrevistados.

> De jeito nenhum. Muito menos aqui dentro. Ô Senhor, não deixa isso acontecer, não! Porque a gente vê colegas aqui já com 25 anos, 30 anos no mesmo lugarzinho fazendo a mesma coisa. Fazendo o caminhozinho da roça. (ASSITENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 45 anos, Mestra, 7 anos de UFG)

As pessoas que desejam se aposentar trabalhando na UFG têm em média 20 anos de trabalho, englobando servidores com 1 (um) ano até aqueles com mais de 30 (trinta) anos na instituição. Esse grupo engloba o quantitativo de trabalhadores com tempo completo para aposentadoria, além de alguns que ingressaram recentemente.

Quando falamos de aposentadoria o assunto parece ser uma realidade bastante distante para a maioria dos servidores e das servidoras, mesmo para os que estão na instituição há muitos anos. Somente aqueles que já providenciaram o processo de contagem de tempo para aposentadoria ou que estão com os requisitos completos é que começaram a planejar a vida a partir do fim do tempo de vida considerado economicamente produtivo pela sociedade.

Perguntamos aos 21 (vinte e um) participantes da pesquisa: 'Já pensou no que fazer após a aposentadoria?' Doze pessoas afirmaram já terem pensado e 9 (nove) disseram que não pensaram no que vão fazer após a aposentadoria.

Daqueles 12 (doze) participantes que disseram já terem pensado na vida após a aposentadoria, 8 (oito) têm menos de dez anos de trabalho na UFG e os outros 4 (quatro) têm mais de trinta anos na instituição. Percentualmente 67% dos servidores e servidoras que disseram já ter pensado em como seria sua vida após a aposentadoria entrou há menos de 10 anos na UFG. Os outros 33% de respondentes são servidores com mais anos de trabalho na universidade.

Considerando as pessoas que já podem se aposentar ou estão mais próximas desse momento, identificamos que, se somadas as pessoas entrevistadas com mais de vinte anos de trabalho na UFG totalizam 7 (sete). Desse modo, observamos que 57% já pensou no que vão fazer após se aposentarem na UFG e 43% disseram que ainda não pensaram. Portanto, mesmo entre aqueles que poderiam se aposentar, a aposentadoria ainda é encarada como um estigma de velhice que revela à sociedade que o indivíduo vive o período da vida de maior improdutividade econômica.

A concepção de trabalho para uns é diferente para outros. De acordo com as respostas das entrevistas, alguns dos servidores mais jovens já idealizam uma vida após a aposentadoria com plano para novos negócios e atividades empreendedoras, ou mesmo uma vida tranquila na roça, sem preocupações. Identificamos entre os novos servidores uma nova concepção de vida de trabalho com uma compreensão menos estigmatizada sobre aposentadoria que para os antigos servidores. Interessante notar que esses servidores e servidoras idealizam uma nova vida fazendo o que lhes dão prazer e lhes fazem felizes.

> (Entrevistado) Já! É uma coisa que eu repito desde quando eu comecei a trabalhar. (...) Quando chegar minha época de aposentar, eu estiver em condições de aposentar, em tempo e idade de aposentar, eu vou aposentar. E eu tenho me preparar pra isso, psicologicamente e financeiramente. (Entrevistadora) O quê que você vai fazer? (Entrevistado) Não é que eu não pretendo não trabalhar mais, mas eu quero trabalhar em coisas... só naquilo que me dá prazer. Assim, o que eu vou fazer, de fato, eu não sei te dizer. Eu vou comprar uma chacrinha, vou

> plantar hortas e vou vender isso na feira, não sei te falar. Mas se for isso que me dê prazer, eu vou fazer. (ADMINISTRADOR, 38 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Do total de pessoas entrevistadas que ingressaram após o REUNI 8 (oito) afirmaram já ter pensado na vida após a aposentadoria e 6 (seis) não pensaram. Então, dessas 14 (quatorze) pessoas 57% já pensou em algo sobre o momento da aposentadoria e 43% ainda não. Estatisticamente, esses quantitativos se assemelham aos dos veteranos.

Observamos que novatos e veteranos que ainda não pensaram na vida após a aposentadoria, de alguma forma, negam a ideia de ociosidade. A seguir, as falas de servidores com mais de vinte anos de trabalho e que negam a ideia de inutilidade, ociosidade e improdutividade culturalmente associadas ao tempo da aposentadoria. Percebe-se que há resistências quanto ao ingresso nessa fase do ciclo da vida que remete à um período improdutivo e de desvalor social associado à velhice. Aposentar-se significa assumir um envelhecimento social.

> (Entrevistado)Não. Ainda estou pensando. Mas eu não pretendo aposentar agora não. Vou deixar mais, mais de dez anos né. Se eu conseguir bolar alguma coisa, pra fazer fora daqui, aí tudo bem. Mas pra ficar assim, à toa, não. (Entrevistadora) Então você não pensou ainda no que você vai ser... (Entrevistado) Estou começando a pensar agora! Estou pensando, vendo alguma coisa... Tá chegando o tempo né? Tem que ver se compensa aposentar, ou não. (ALMOXARIFE, 55 ANOS, Graduação, 32 anos na UFG).

O depoimento anterior nos leva a deduzir que o servidor está em um momento de tomar ‘coragem’ para se aposentar, embora isso já lhe seja permitido. Considerando-se todas as variáveis que envolvem a aposentadoria, para o trabalhador, é um momento novo na vida que causa dúvidas e muitas incertezas quanto ao futuro.

> (Entrevistado) Aaaa! Você sabe que ainda não?! (Entrevistadora) Então quando você deita no sofá e pensa: ‘Quando eu me aposentar eu vou...’ (Entrevistado) Eu tenho adiado sempre esse dia! [rs] Sério! Mas eu sei que no dia que eu sair daqui eu vou ter que pertencer a alguma comunidade, a alguma coisa qualquer, pra eu me sentir útil. Seja dentro de uma igreja, seja em algum lugar. Eu vou ter que ser voluntário em alguma coisa. Porque não adianta essa tese de você falar: ‘Eu vou aposentar, eu vou descansar, vou viajar, vou fazer isso.’ Isso é mentira! Ninguém faz. (VIGILANTE, 59 anos, Graduação, 31 anos de UFG)

A vida após a aposentadoria exige uma nova rotina social e os servidores mais antigos demonstraram não estarem preparados para ela.

> (Entrevistado) Não! Mas você me fez pensar agora! [rsrs] Agora eu tô pensando, né? Tem que ver. Não sabia que eu ia aposentar tão novo. [rs] (Entrevistadora) Mas algum dia você vai aposentar, né? (Entrevistado) É, depois dos 70. Espero ter saúde pra poder brincar com os netinhos.(Entrevistadora) Mas você ainda não fez planos, então? (Entrevistado) Não, não fiz planos não. E olha que eu já estou com 23 anos de carreira, viu? Então, deveria ter feito, mas não parei pra pensar. Mas acho que é porque eu me sinto muito novo, e produtivo ainda. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 42 anos, Mestre, 23 anos de UFG).

Apesar de a aposentadoria não intimidar algumas pessoas, ela é negada por outras com bastante veemência. A resistência justifica o senso comum de que a aposentadoria encerra o ciclo de vida ativa. Soma-se a isso o aumento da longevidade e da qualidade de vida.

> Não. [rs] Isso pode ter certeza que eu não penso e não quero pra mim. Me aposentar, ir pra casa e ficar tranquilo. Porque isso eu sei que é contra os meus princípios e isso vai me derrotar e eu quero ficar sempre ativo. Então, se não for trabalhando, vai ser estudando, vai ser praticando exercício físico, vai ser lendo e aí vai. Mas ficar à toa, não. (ASSISTENTE EM ADMINISTRAÇÃO, 43 anos, Especialista, 6 anos de UFG).

Nenhum dos servidores ou servidoras acredita que na velhice poderão não ter mais saúde ou capacidade para novas atividades, considerando as alterações biológicas da idade. Todos os entrevistados e entrevistadas se mostraram otimistas quanto à velhice e se imaginam com saúde e qualidade de vida.

Portanto, seja por prazer ou necessidade, o trabalho tende a permanecer na vida dos sujeitos por muitos anos e, como atividade social, compreende a construção e manutenção de identidades e diversas outras subjetividades. Embora as mudanças na carreira, as instabilidades econômicas e inflação não garantam a realização do planejamento da aposentadoria com segurança, buscamos averiguar o que pensa a categoria de TAE sobre o momento de encerrar as atividades de trabalho remunerado a partir da aposentadoria.

O trabalho transcende a vida do trabalhador. Ele potencializa emoções e reforça os aspectos mais subjetivos da vida humana. Por isso, analisamos como é a vida dos servidores Técnico-Administrativos em Educação no trabalho e como esse mesmo trabalho impacta na sua vida além da universidade. Sim, o trabalho impõe dinâmicas que mexem com as emoções dos sujeitos e lhes cobra determinadas ações, sejam de forma consciente ou não, transpondo espaços físicos e sociais, durante os diversos tempos históricos. Tendo em vista seus reflexos na vida humana, apresentamos, neste texto, o trabalho como elemento indissociável da vida social dos sujeitos pesquisados, a partir de depoimentos dos próprios trabalhadores.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O novo espírito do capitalismo que envolve as antigas e novas relações de trabalho também interfere na subjetividade de trabalhadoras e trabalhadores a ponto de impactar a vida dentro e fora das instituições e abranger todas as relações sociais. Potencializada por tecnologias de informação e comunicação, a ideologia capitalista (e globalizada) das novas formas de produção (HARVEY, 2008) atuam direta, subliminar e alienante seja no setor privado ou público.

Na atualidade, os Estados adeptos ao neoliberalismo buscam reestruturar suas ações governamentais de acordo com as práticas capitalistas de produção e consequentemente, de gestão da força de trabalho. Dessa forma, a adoção de gerencialismos na condução de processos de trabalho no setor público equiparada ao setor privado tende a modelar a subjetividade humana em favor de uma produtividade sem sentido real para os trabalhadores. E enquanto dotado de sentidos, o trabalho assalariado é um elemento social que interfere diretamente na vida dos sujeitos dentro e fora das organizações. Portanto, como um estudo de caso concreto, considerando as transformações que pairam sobre o mundo do trabalho, esta tese buscou discutir questões que permeiam o trabalho de servidoras e servidores Técnico-Administrativos em Educação da UFG, a partir da expansão da universidade pelo REUNI.

Para se conhecer melhor a dinâmica da expansão foi necessário avaliar como os serviços técnico-administrativos se desenvolveram durante e após a implementação do programa, especificamente entre 2008 e 2016. Para isso, a metodologia baseada em entrevistas com servidores TAEs e com gestores nos levou a compreender melhor os impactos do programa na gestão institucional a partir dos processos de trabalho e das relações que neles se estabelecem. Os dados quantitativos obtidos nos Relatórios de Gestão da UFG também referendam os dados qualitativos encontrados nas falas dos participantes e reforçam algumas teorias sobre o universo do trabalho.

É possível dizer que o objetivo central desta investigação foi concluído a partir de análises documentais, observação *in loco* do trabalho administrativo e de conversas com trabalhadores e trabalhadoras da UFG, sujeitos essenciais da pesquisa. A importância social do trabalho, historicamente reconhecido como provedor da vida material, (re)produtor de valores sociais, operador de integração social e como fonte de realização

pessoal e sentido existencial (SOUZA E MOULIN, 2014) foi ressaltada na fala de cada participante.

Diversas transformações do mundo do trabalho e seus reflexos foram identificadas no seio da universidade pública. O capítulo 1, ao explicitar algumas dessas transformações, nos permite afirmar que o discurso capitalista prega o progresso a partir da melhoria contínua do trabalho e exige do trabalhador sempre mais esforço (físico e intelectual) e dedicação (BAUMAN, 2001; GAULEJAC, 2007; BOLTANSKI e CHIAPELLO, 2009;). Esse pensamento é refletido no setor público gerando novos preceitos para uma nova administração pública gerencial.

A dinâmica competitiva e excludente do mercado é a selecionadora de força de trabalho para o serviço público onde se podem encontrar empregos estáveis. Tendo em vista o aumento do número de trabalhadores, as formas de flexibilização que alteram o trabalho e suas relações, gerando precarização e insegurança levam muitas pessoas a se refugiarem no setor público. Deste modo, identificamos que o trabalho da maioria dos TAEs, antes de ingressarem na UFG, foi majoritariamente no setor de serviços, com vínculos informais ou precários e de curto período. A maior parte desses atuais servidores foram atraídos para a UFG em busca de estabilidade e segurança, além de outros benefícios inerentes ao trabalho no setor público. A grande maioria afirmou que sua vida financeira melhorou após ingressarem como servidores da universidade, porém a remuneração e o plano de carreira ainda não atende às expectativas de muitos TAEs.

Contudo, ao ingressarem em órgãos da Administração Pública, os trabalhadores não estão isentos de vivenciar situações comuns do setor privado como assédio, controles excessivos, baixa remuneração, sobrecarga de trabalho, etc. Algumas filosofias da Administração Científica ainda fazem parte da gestão de muitas empresas e dotam a mente dos trabalhadores de forma a se reproduzirem no setor público. Por isso, encontramos modos taylorista, fordista e toyotista de organizar o trabalho na UFG. Todavia, ainda encontramos resquícios de uma Administração Burocrática em detrimento da Administração Gerencial.

A partir do capítulo 2, foi possível identificar esforços históricos para a democratização do ensino superior e da própria universidade frente a políticas governamentais incompletas e insuficientes ao longo da história da UFG. O processo de gestão focado na formação universitária delineou políticas e organizou o trabalho acadêmico sem priorizar a verdadeira função da universidade. Além disso, antes do

REUNI, se construiu uma hierarquização baseada no conhecimento entre trabalhadores docentes e TAEs. Os docentes estão, em geral, hierarquicamente, superiores aos TAEs e ocupam a maior parte dos cargos da alta gestão na UFG. Essa realidade reforça o embate entre o campo acadêmico e o administrativo que sempre disputaram espaço na gestão das universidades brasileiras. Após o REUNI, essa realidade começa a se alterar devido ao ingresso de mais servidores e, em consequência, à novas reflexões que surgem em prol da organização e divisão do trabalho na UFG.

O trabalho nas universidades públicas vai além de promover ensino, pesquisa e extensão, pois existe, ainda, a gestão que viabiliza esses eixos e, muitas vezes, influenciada por políticas governamentais, altera suas dinâmicas laborais de produção e disseminação do conhecimento. As políticas para o ensino superior estão diretamente relacionadas ao processo de reestruturação produtiva do mundo neoliberal e delineiam a estrutura universitária, seu funcionamento e a vida laboral, que por sua vez, influenciam no resultado das políticas.

Devido à escassez de recursos financeiros para o ensino superior no Brasil em anos anteriores ao REUNI, a possibilidade de financiamento institucional encheu de esperanças os reitores das IFES. Na UFG não foi diferente e sua adesão ao programa permitiu uma expansão nunca vivenciada antes, durante seus quase 50 anos de história.

O programa governamental possibilitou a contratação de novos servidores técnicos e docentes, para o quadro efetivo a fim de assegurar a qualidade da expansão. Todavia, observamos que a universidade não estava preparada para gerir com tranquilidade um projeto tão grande em tão curto espaço de tempo. Esse despreparo impactou sobremaneira os serviços técnico-administrativos e a saúde de servidores. A falta de prática com planejamentos setoriais dificultou a operacionalização para o cumprimento de muitas metas. Portanto, o período de implementação do programa exigiu adaptações e reestruturação de atividades o que intensificou o trabalho e os níveis de estresse nos trabalhadores, o que eu se tornou motivo de sofrimento no trabalho. Conforme relataram Dal Rosso (2008) e Dejours (1999;2016) sobre a relação entre intensificação e sofrimento no trabalho, observamos que essa realidade causada pela expansão da UFG impactou a subjetividade dos trabalhadores.

Apesar da categoria se sentir bem desempenhando as atividades que lhes foram atribuídas, a maior parte dos TAEs crê que pode contribuir mais, desempenhando tarefas de maior complexidade. Esse desejo ocorre porque durante muitos anos na UFG, aos TAEs

foram destinadas as tarefas administrativas mais simples, sem priorizar a formação/qualificação ou mesmo, o cargo. A partir de 2005, com as mudanças no plano de carreira e do ingresso de servidores mais qualificados e com formação superior, a partir de 2008, o perfil dos trabalhadores mudou.

A reestruturação de processos de trabalho para atender aos indicadores de gestão exigiu maior dedicação dos gestores e dos servidores em geral. Aumentos quantitativos de cursos, de alunos, estrutura física e demandas por mais e novos serviços, por exemplo, foram apontados como as principais mudanças e como fatores que intensificaram o trabalho, reconfigurando a realidade laboral em Unidades e Órgãos. Na percepção dos TAEs houve muitas melhorias no quotidiano do trabalho, mas que também, sofreu impactos negativos. Por isso, a grande maioria dos entrevistados e dos gestores afirmou que suas atividades foram intensificadas desde a adesão ao REUNI e, alguns ainda afirmaram que o ritmo de trabalho continua crescendo.

Neste contexto, para se adequarem à nova realidade, o planejamento, mapeamento de processos, criação de comissões, adequação e criação de novos regulamentos e serviços constituíram um conjunto de mudanças na forma de gerenciar o trabalho da universidade. Vale destacar que a melhoria da organização e execução de seus processos é um importante instrumento para manutenção da democracia do ensino superior.

Semelhante à realidade de IES privadas, notamos que termos como gestão, gerente, eficiência, eficácia, planejamento estratégico, produtividade, meta, etc., começam a fazer parte do vocabulário dos trabalhadores da instituição. Neste sentido, no Capítulo 3, identificamos o princípio de uma nova gestão de pessoas e de serviços para a UFG.

A nova geração de servidores TAEs e docentes apresenta um perfil diferente dos antigos servidores e vem impactando as relações interpessoais e o resultado dos serviços. Todavia, a principal queixa dos TAEs é quanto a falta de reconhecimento de seus trabalhos e qualificações por parte dos gestores. Em geral, a categoria crê que pessoas com mais conhecimento potencializam os serviços (o processo de produção), mas, somente, se bem aplicado e se não houver problemas de reconhecimento por parte da instituição.

Na universidade, historicamente, o conhecimento é uma ferramenta que hierarquiza trabalhadores. Por isso, os TAEs mais qualificados almejam maior visibilidade dos gestores e se sentem capazes de contribuir para encontrar soluções para problemas institucionais. Importante notar que, TAEs e gestores acreditam ser necessário que a categoria conquiste espaços de atuação dentro da UFG. Portanto, percebe-se a necessidade

de continuarem lutando para provar suas competências e habilidades profissionais na contribuição com o desenvolvimento da universidade e do ensino superior.

Identificamos, a partir da fala de alguns gestores de pessoal que a UFG não oferece suporte de apoio psicológico aos servidores suficiente para atender à demanda. Embora haja esforços para fazer dimensionamento de pessoal, projetos de racionalização de cargos e mapeamento de competências, as principais mudanças na gestão de pessoas consistem no atendimento à novas legislações. Entretanto, as chefias de Unidade ou Órgão, afirmaram se esforçar para melhorar o clima organizacional, dirimir conflitos, reduzir o estresse e valorizar a capacitação de seus servidores.

A universidade, apesar das flexibilizações, ainda mantém uma estrutura rígida, engessada, onde as relações hierárquicas prevalecem. Estruturas hierárquicas entre pessoas e mesmo no organograma dificultam o fluxo de processos devido à centralizações desnecessárias. Percebe-se que as relações de poder na UFG são bastante características.

Ao abordarmos a relação entre servidores docentes e técnico-administrativos em educação, observamos que ainda existem conflitos entre integrantes das categorias e que elas são tratadas de forma diferenciada pela alta gestão, justificando-se por serem categorias diferentes. Entretanto, a categoria de TAEs aparece em muitas situações como subordinada e não como parceira na promoção do conhecimento. Há conflitos devido à forma como os novos TAEs se veem e divergências acerca do que representa o trabalho executado por um TAE: trabalho operacional ou intelectual? Importante pensar que nenhum grupo é mais ou menos legítimo que os outros, pertencendo todos a uma mesma comunidade, num mesmo contexto. Porém, os padrões de conflitos são inerentes às relações que se estabelecem no campo universitário, especificamente, no seio da universidade. Em contrapartida, há muitas novas parcerias em prol do trabalho universitário entre TAEs e docentes, iniciando a reconfiguração das relações profissionais e o clima organizacional na instituição.

Considerando a emergência de se criar e estruturar novos serviços e reorganizar processos internos, a gestão de pessoas tem ficado em segundo plano nas Unidades Acadêmicas e Órgãos. Da mesma forma, encontram-se dificuldades para efetivar o planejamento setorial e sua execução. A partir disso, a avaliação de resultados é quase inexistente.

A comunidade acadêmica reconhece como avaliação apenas a institucional e a avaliação de desempenho dos servidores TAEs. Esta última não é considerada justa, nem

coerente por muitos entrevistados porque não traz parâmetros de avaliação compatíveis com a realidade de trabalho, além de serem considerados altamente subjetivos. Portanto, não há avaliações a fim de melhorar o desempenho dos servidores, tão pouco da UFG.

A falta de uma avaliação fidedigna do trabalho dificulta o reconhecimento dos trabalhadores TAEs como colaboradores essenciais na construção da nova universidade. O reconhecimento depende, também, da posição do sujeito na divisão do trabalho e na hierarquia da organização. Em muitos casos, o cargo que o TAE ocupa não está relacionado com sua capacitação ou formação intelectual, tornando-se comum os desvios de função.

O reconhecimento na e pela UFG pode ser aquém do esperado, porém o reconhecimento de se ter um emprego público com estabilidade que possa garantir o sustento e realizar desejos de consumo implica em considerável reconhecimento social.

Ser reconhecido(a) por suas habilidades e pelo próprio trabalho é fato que fortalece a identidade e melhora a satisfação e a motivação pessoal. Neste sentido, o Capítulo 4 demonstra que alguns TAEs que ingressaram na UFG com o REUNI não desejam passar a vida toda trabalhando na instituição porque, como afirmou Bauman (2001), as pessoas tem necessidade de alcançar uma ascensão, um progresso que venha pelo trabalho. Atualmente, como servidor público da UFG isso ainda é difícil.

O emprego público tem grande valor social entre os TAEs porque é reflexo de não vagabundagem, delinquência. É uma proteção moral, como relatam (MACIEL e GUILLO, 2009). Trabalhar na UFG tem grande importância para a maior parte dos entrevistados.

Importante destacar que o trabalho na UFG, enquanto universidade pública, é dotado de subjetividades. Para os entrevistados é importante trabalhar na instituição porque, além das vantagens do setor público, há o teor de contribuição para um bem público que é a educação pública. Todos os TAEs consideraram seu trabalho importante e capaz de contribuir, direta ou indiretamente, para a formação dos estudantes através do currículo oculto (CUNHA, 1999). Desta forma, devem ser vistos, também, como sujeitos responsáveis por consolidar a democratização do ensino superior.

Há entre público entrevistado, o sentimento de injustiça pela falta de isonomia no cumprimento de carga horária. A mudança na concepção sobre o tempo de trabalho torna polêmica a discussão sobre a implantação das 30 horas de trabalho com redução da jornada. Em se tratando da qualidade de vida, a grande maioria dos servidores almeja a redução do tempo de trabalho a fim de terem mais tempo para outras vivências sociais.

Entretanto, essa não é a visão da instituição, e nem dos gestores, embora haja diversos acordos informais.

Ainda, avaliamos que o trabalho transpõe os espaços institucionais e chega aos servidores via tecnologias de comunicação. Mesmo de forma inconsciente ou com a consciência de estar contribuindo para a missão da universidade, muitos servidores realizam tarefas do trabalho fora da instituição e do tempo contratado. Observa-se uma renovação do modelo fordista: o trabalho ia ao trabalhador pelas máquinas e pela esteiras. Agora ele vai pela internet, *home office* e outros meios de transmissão virtual em que o trabalho transpõe espaços reais. Isso implica em maiores chances de o trabalhador sofrer impacto psicológico devido ao trabalho que o persegue. Atualmente, as inovações tecnológicas fomentam os processos de mudança e geram um novo ser social cada vez mais adaptado às mudanças e preparado para promove-las.

Outro aspecto que transcendo os espaços da universidade gira em torno das emoções vividas no ambiente laboral e que são levadas para outras vivências fora da instituição. Da mesma forma, as amizades construídas no ambiente da universidade são integradas à vida pessoal dos trabalhadores e consideradas como fatores importantes para a vida social dos sujeitos.

Ao avaliarmos o trabalho como elemento de sociabilidade, apuramos que, quanto ao fim da vida economicamente ativa, a maior parte dos servidores (57%) já pensou no momento da aposentadoria, mas percebe-se que há resistências à vivência desse momento. Os servidores mais antigos na instituição são os menos encorajados a pensarem na aposentadoria. Segundo os TAEs, trabalhar para o Estado brasileiro tem, sim, suas vantagens em relação ao emprego no setor privado, ou mesmo como autônomo.

Neste contexto, é possível compreender o sentimento dos TAEs quanto à sua contribuição ao desenvolvimento das atividades-fim da universidade a partir do desenvolvimento das atividades meio que conduzem. A partir deste estudo também foi possível compreender como o trabalho administrativo desenvolvido na universidade impactam a gestão do ensino.

De modo geral, podemos concluir que os/as TAEs estão satisfeitos e satisfeitas com o cargo que ocupam, mas almejam ascensão e reconhecimento. Esses sujeitos veem seu trabalho como importante para o desempenho do ensino superior com qualidade e se reconhecem como elementos essenciais nesse processo. Todavia, a importância dos

trabalhadores Técnico-Administrativos em Educação para a missão da Universidade Federal de Goiás não é devidamente reconhecida dentro ou fora da instituição.

Após a aplicação dos questionários e das entrevistas, as hipóteses se confirmaram. Há trabalhadores que continuam prestando concursos a fim de conquistarem um emprego público mais adequado às suas necessidades, porém a maioria dos TAEs crê que o trabalho na UFG com o PCCTAE é mais atrativo que outros empregos no mercado de trabalho em geral.

Foi possível constatar, também, que a expansão estrutural da UFG com aumento de demandas e do grande número de trabalhadores influenciou diretamente os setores e especificamente, servidores que lidam com gestão de pessoal, intensificando o trabalho. Em alguns setores, basicamente em Unidades Acadêmicas, a expansão do número de servidores atenuou essa intensificação. Em geral, o nível de satisfação profissional dos Técnicos-Administrativos em Educação está ameaçado devido aos novos arranjos organizacionais para o trabalho e ao pouco reconhecimento que lhes é atribuído. Todavia, num contraponto, a pouca valorização do trabalho administrativo começa a ganhar novos olhares de gestores da UFG.

Portanto, foi possível concluir que a universidade está sujeita à distorção de seu caráter e esquecimento de suas funções e papel social. Observa-se pouca clareza de servidores (docentes e TAEs) sobre qual o real sentido da universidade e sobre qual o sentido do trabalho na universidade pública federal. Entretanto, a universidade não é só mais um campo de trabalho para muitos de seus servidores. Ela se difere dos demais por conter um sentido subjetivo alocado no fazer laboral de cada trabalhador.

A vida universitária e o trabalho na universidade em especial envolvem diversas temáticas que extrapolam o campo sociológico

A temática desta tese extrapola o campo sociológico e apresenta interface multidisciplinar que tangencia diversos outros temas os quais merecem a atenção de pesquisadores. Sugere-se aqui investigações sobre a identidade da categoria de TAEs frente aos movimentos sindicais, sobre os embates relacionados à jornada de trabalho, à qualidade de vida e outros aspectos que impactam na subjetividade individual e coletiva dos trabalhadores. As relações políticas dentro da UFG, especialmente entre TAEs e docentes, também merecem especial atenção em novas pesquisas porque percebemos que grande parte das estruturas e conflitos estabelecidos dentro da universidade são decorrentes de políticas mal definidas e pouco participativas que impedem o saber, o pensar e o fazer

democráticos. A partir disso, vale ressaltarmos que a universidade é muito mais do que gestão do trabalho para geração de conhecimento, e que seus trabalhadores, especialmente TAEs, são muito mais que meros gestores dos processos acadêmicos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS


ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinícius. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: *Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI*. Orgs. Maria Rita Loureiro, Fernando Luiz Abrucio, Regina Silva Pacheco. Rio de Janeiro: Editora FCV, 2010

AFIRMATIVA, UFG. O recomeço da extensão na UFG. *UFG Afirmativa*, Goiânia, out./2010, n.05, p. 24-25

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. Comissão aprova projeto que autoriza trabalho a distância no serviço público federal. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/511348-COMISSAO-APROVA-PROJETO-QUE-AUTORIZA- TRABALHO-A-DISTANCIA-NO-SERVICO-PUBLICO-FEDERAL.html, Acesso em: 18 de novembro de 2016.

AGÊNCIA CÂMARA DE NOTÍCIAS. Projeto autoriza trabalho a distância no serviço público federal. Disponível em: <http://www2.camara.leg.br/camaranoticias/noticias/ADMINISTRACAO-PUBLICA/511345-PROJETO-AUTORIZA-TRABALHO-A-DISTANCIA-NO-SERVICO-PUBLICO-FEDERAL.html>, Acesso em: 18 de novembro de 2016.

AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas.* Volume II. São Paulo: Editora Atlas, 1993

ALVES, G. A. P.*O novo e precário mundo do trabalho.* São Paulo: Boitempo, 2000

_____, G. A. P. Toyotismo Como Ideologia Orgânica da Produção Capitalista. *Org & Demo.* Marília, v.1, n.1, p.3 - 15, 2000a, Disponível em: http://www2.marilia.unesp.br/revistas/index.php/orgdemo/article/view/455/354, acesso em: 03/03/2016

_____, Giovanni. Capital e assédio moral sexual – uma abordagem ontológica. In: GEDIEL, José Antônio Peres; SILVA, Eduardo Faria; ZANIN, Fernanda; MELLO, Lawrence Estivalet de. *Estado, poder e assédio:* relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015

AMARAL, Nelson Cardoso. *Financiamento da educação superior:* estado x mercado. São Paulo; Cortez; Piracicaba, SP: Editora UNIMEP, 2003

ANDRADE, Arnaldo Rosa de. A universidade como organização complexa. *Revista de negócios*. Blumenau, v. 7, nº 3 p. 15-28, julho/setembro, 2002

ANTUNES, Ricardo L. C. *Os sentidos do trabalho:* ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2ª ed. São Paulo: Boitempo, 2009.

ANTUNES, Ricardo. *Adeus ao trabalho?: ensaios sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho.* São Paulo: Cortez; Campinas: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2006

ARAUJO, Elis Veloso portela de., GOULART, Iris Barbosa. Qualidade de vida no trabalho e sua importância para a gestão de uma instituição de ensino superior da rede pública: a visão dos gestores. In: *XIII Colóquio Internacional sobre Gestão Universitária nas Américas*. Repositório institucional da UFSC, 2013. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/114887, acessado em: 21/04/2016

ARAUJO, Maria Arlete Duarte de. e PINHEIRO, Helano Diógenes. *Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional:* um exame do REUNI. Ensaio: avaliação e políticas públicas em educação. Fundação Cesgranrio, v. 1, nº 1, out/dez., 1993

ARAÚJO, Maria Arlete Duarte de., PINHEIRO, Helano Diógenes. Reforma gerencial do Estado e rebatimentos no sistema educacional: um exame do REUNI. In: *Ensaio: avaliação e Políticas Públicas em educação*. Rio de Janeiro: Fundação Cesgranrio. v. 18, n. 69, out/dez., 2010

BARROSO, Carmen. A chefia feminina na Administração Pública brasileira. *Revista de Administração Pública*, Vol. 24, Nº 1(1990). Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/viewArticle/9061>, acessado em 17/10/2014

BALL, Stephen I. Sociologia das políticas educacionais e pesquisa crítico-social: uma revisão pessoal das políticas educacionais e da pesquisa em política educacional. In: BALL, Stephen I.; MAINARDES, Jefferson. *Políticas Educacionais:* questões e dilemas. São Paulo: Cortez, 2011.

BAUMAN, Zygmunt. Trabalho. In: BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Zahar, 2001, p. 150-192

BAVA JR., Augusto Caccia. *Introdução à sociologia do trabalho***.** São Paulo: Editora Ática, 1990

BELTRÃO, Hélio. *Reforma Administrativa em marcha: atividades de 1967 e 1968*. Brasília: Ministério do Planejamento e Coordenação Geral, Escritório de Reforma Administrativa, 1969

BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Carvalho. *Sociologia aplicada à administração*. 7ª Edição. São Paulo: Saraiva, 2009

BERNARDO, Karine Marques. *Qualidade de Vida no Trabalho dos Servidores Administrativos de uma Instituição Federal de Ensino Superior*. 2014. 71f. Dissertação (Mestrado em Gestão Organizacional) Universidade Federal de Goiás– Regional Catalão, Goiás. Disponível em:

<http://dgi.unifesp.br/sites/comunicacao/pdf/entreteses/guia_biblio.pdf>, acesso em: 21/04/2016

BOBBIO, Noberto. Poder. In: BOBBIO, Noberto; MATTEUCCI, Nicola e PASQUINO, Gianfranco. *Dicionário de Política*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1 ed., 1998. P. 933- 942

BOLTANSKI, Luc., e CHIAPELLO, Éve. *O novo espírito do capitalismo.* Trad. Ivone C. Benedetti. São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2009

BOURDIEU, Pierre. A dupla ruptura. In: BOURDIEU, Pierre. *Razões práticas: sobre a teoria da ação.* Campinas: Papirus, 1996

BOURDIEU, Pierre. Campo intelectual e projeto criador**.** In: BOURDIEU, Pierre. *Problemas do estruturalismo.* Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1968, 105-145

BRAGA, Ruy. *A política do precariado:* do populismo à hegemonia lulista. São Paulo: Boitempo : USP, Programa de Pós-Graduação em Sociologia, 2012

BRASIL, Ministério da Educação. *Análise da expansão das universidades federais 2003-2012*. Relatório da Comissão constituída pela Portaria 126/2012. Brasília, 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: 26/05/2016

BRASIL, Ministério da Educação. *Diretrizes Gerais – Documento Complementar*. Brasília: Diretoria de Desenvolvimento das Instituições Federais de Ensino Superior/SeSU, 2007. Publicado no endereço eletrônico: <http://portal.mec.gov.br/sesu/arquivos/pdf/diretrizesreuni.pdf>, Acessado em: 04/12/2015

BRASIL, Ministério da Educação. *Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).* Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_content&view=article&id=12261&Itemid=1085>. Acesso em 04/12/2015.

BRASIL. Coordenadoria de Apoio às Instituições de Ensino Superior. A isonomia no contexto da política de recursos humanos das IFÊS na década de 80/ Coordenadoria de Apoio às Instituições de Ensino Superior.- Brasília: A Coordenadoria, 1989.

BRASIL. Decreto Nº 5.825, de 29 de Junho de 2006. Estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*, Brasília, DF, 30 de junho de 2006. Seção 1, p. 64-65

BRASIL. Lei Nº 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960. Cria a Universidade Federal de Goiás e dá outras providências. *Diário Oficial [da República Federativa do Brasil]*,

Brasília, DF, 14 de dezembro de 1960. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/1950-1969/L3834-C.htm>, acesso em: 23/02/2017

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI). *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 25 abr. 2007

BRASIL. Lei 10.861, de 14/4/2004. Institui o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior – Sinaes e dá outras Providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 15 abr. 2004.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. *Características do emprego formal segundo Relação Anual de Informações Sociais – 2014*. Disponível em: <http://portalfat.mte.gov.br/wp-content/uploads/2016/03/Caracter%C3%ADsticas-do-Emprego-Formal-segundo-a-Rela%C3%A7%C3%A3o-Anual-de-Informa%C3%A7%C3%B5es-Sociais-2014-31082014.pdf>, acesso em: 13/02/2017

BRASIL. PORTARIA Nº 27, DE 15 DE JANEIRO DE 2014**.** Institui o Plano Nacional de Desenvolvimento Profissional dos servidores integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação. *Diário Oficial da [República federativa do Brasil]*, Brasília, DF, 16 de janeiro de 2014. Seção 1, p. 26-28

BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e capital monopolista:* a degradação do trabalho no século XX. Tradução de Nathanael C. Caixeiro. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981

BRESSER PEREIRA, Luiz C. Estabilidade Revista. *Jornal do Brasil,* 01.02.1996 Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Articles/1996/747.A_Estabilidade_Revista.pdf>, acesso em 23/02/2017

_____, Luiz C. Gestão do setor público: estratégia e estrutura para um novo Estado. In: BRESSER PEREIRA, Luiz C., SPINK, Peter Kevin (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial.* Trad. Carolina Andrade. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998

BRIGGS, Moacyr R.. Evolução da Administração Pública federal. *Revista do serviço público: textos históricos.* Disponível em: <http://cra-rj.org.br/site/leitura/DASP/CONSUL_MOACYR/publicacao/index.html#/1/zoomed>, acessado em: 30/10/2015

BUARQUE, Cristovam. *A aventura da universidade*. São Paulo; Rio de Janeiro: UNESP/ Paz e Terra, 2000

CARDOSO JR., José Celso (Org.). *Burocracia e ocupação no setor público brasileiro.* Rio de Janeiro: Ipea, 2011. v. 5, 445 p.

CARDOSO, Ana Claudia Moreira**.** *Tempos de trabalho, tempos de não trabalho:* disputas em torno da jornada do trabalhador. São Paulo: Annablume, 2009

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. *O poder nas organizações.* São Paulo: Thonsom Learning, 2007. (Coleção debates em administração)

CARVALHO, Eneuton Dornellas Pessoa de. O aparelho administrativo brasileiro: sua gestão e seus servidores – do período colonial a 1930. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). *Burocracia e ocupação no setor público brasileiro.* Rio de Janeiro: Ipea, 2011. v. 5, 445 p.

_____, Eneuton Dornellas Pessoa de; CARDOSO JR., José Celso e FIGUEIREDO, Simone da Silva. Conceitos de emprego público: questões metodológicas e possibilidades de mensuração. In: CARDOSO JR., José Celso (Org.). *Burocracia e ocupação no setor público brasileiro.* Rio de Janeiro: Ipea, 2011. v. 5, 445 p.

CARVALHO, Mário de Freitas; et al. *A universidade e a problemática econômica*. Imprensa da Universidade Federal de Goiás, 1980

CASADO, Tânia. A motivação e o trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina (Orgs.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002

CASSIMIRO, Maria do Rosário, GONÇALVES, Oliveira Leite. *Rumos da Universidade brasileira.* Goiânia: Editora UFG, 1986

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede*. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

CASTRO, Ana Caruline de Souza. *Impactos da expansão do ensino superior a partir do REUNI no estado de Goiás.* 2013. 182 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) – Faculdade de Sociologia da UFG, Goiânia, 2013

CASTRO, Cláudio de Moura; OLIVEIRA, João Batista Araújo de. Porque a educação brasileira é tão fraquinha?. In: SCHWARTZMAN, Luisa Farah; SCHWARTZMAN, Isabel Farah; SCHWARTZMAN, Felipe Farah, SCHWARTZMAN, Michel Lent. (Orgs.). *O Sociólogo e as Políticas públicas:* Ensaios em Homenagem a Simon Schwartzman. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2009. P. 135-154, Disponível em: <http://www.schwartzman.org.br/simon/fest7_claudiojb.pdf>, acessado em 28/05/2017

Censo da Educação Superior. 2013. Ministério da Educação. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira - INEP, 2014

CHAUÍ, Marilena. *Escritos sobre a universidade.* São Paulo: UNESP, 2001

_____, Marilena. A universidade pública sob nova perspectiva. *Revista Brasileira de Educação***.** Nº 24, Set /Out /Nov /Dez, 2003

CHIAVENATO, I. *Gerenciando Pessoas.* São Paulo: Makron Books, 1997

_____, Idalberto. *Gestão de pessoas:* o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. 6a. ed. São Paulo: Cortez, 2003

RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. *Clássicos da Revista de Administração Pública.* v. 17, n. 1 (1983) Disponível em: http://ebape.fgv.br/sites/ebape.fgv.br/files/rap1.pdf

CODO, W., SAMPAIO, J. & HITOMI, A. *Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma Abordagem Interdisciplinar.* Petrópolis: Vozes, 2ª edição, 1993.

COÊLHO, Ildeu Moreira. *Administrar a graduação?*,1985, p.1 (mimeo)

_____, Ildeu Moreira. *Realidade e utopia na construção da universidade: memorial.* Goiânia. Editora UFG, 1996.

CRETELLA Jr., José. *Curso de Direito Administrativo*. 18 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

CUNHA, Luis Antônio. *Educação e desenvolvimento social no Brasil*. 4a. Edição. Rio de Janeiro: F. Alves, 1979

_____, Luiz Antônio. A nova reforma do ensino superior: a lógica reconstruída. *Cadernos de pesquisa*, 101, p. 20-49, jul. 1997

_____, Luis Antônio. Reforma universitária em crise: gestão, estrutura e território. In: TRINDADE, Hélgio. (Org.). *Universidade em ruína na república dos professores.* Petrópolis, RJ: Vozes; Rio Grande do Sul: CIPEDES, 1999

DAL ROSSO, Sadi. *Mais trabalho!: a intensificação do labor na sociedade contemporânea.* São Paulo: Boitempo, 2008

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant. *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2013

DECRETO nº 94.664, de 23 de julho de 1987

DEDECCA, Claudio Salvadori. Emprego e qualificação no Brasil dos anos 90. In: FOGAÇA, Azuete; et al. *Reforma do Estado e políticas de emprego no Brasil*. Campinas, SP: UNICAMP/IE, 1998

DEJOURS, Christophe. *A loucura do trabalho:* estudo de psicopatologia do trabalho. 5a. Ed. São Paulo: Cortez,-Oboré, 1992

_____, Christophe. Inteligência operária e organização do trabalho: a propósito do modelo japonês de produção. in: Hirata, H. (org) *Sobre o "Modelo" Japonês*. São Paulo: Edusp; 1993. p. 281-309.

_____, Christophe. *A banalização da injustiça social.* Trad. Luiz Alberto Monjardim. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getulio Vargas, 1999

_____, Christophe. *Psicodinâmica do trabalho, contribuições da Escola Djouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho.* Trad. Maria Irene Stocco Betiol et al. São Paulo: Atlas, 2014

_____, Christophe. Assédio moral nas organizações: como prevenir?. In: *Audiência Pública do Ministério Público do Trabalho em Goiás: A implementação de políticas de humanização das relações de trabalho como fator de prevenção ao assédio moral*. Goiânia, 2016

DE MAIS, Domênico. *Desenvolvimento sem trabalho.* Trad. Eugenia Daheinzelin. São Paulo: Espera, 1999.

DERRIDÁ, Jaques. *A universidade sem condição.* Trad. Evando Nascimento. São Paulo: Estação liberdade, 2003

DESENVOLVIMENTO, Secretaria do Planejamento e. *Anuário Estatístico do Estado de Goiás – 2005*. Goiânia: SEPLAN, 2005

DOURADO, L. F., CATANI, A. M. & OLIVEIRA, J. F. (orgs.) *Políticas e gestão da educação superior.* Transformações recentes e debates atuais. São Paulo: Xamã; Goiânia: Alternativa, 2003

_____, Luiz Fernandes. (Org.). *Plano Nacional de Educação (2011-2020):* avaliação e perspectivas. 2ª ed. Goiânia: Editora UFG, Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2011.

_____, Luiz Fernandes. *A interiorização do ensino superior e a privatização do público.* Goiânia: Ed. da UFG, 2001

_____, Luiz Fernandes. *Reforma do Estado e as políticas para a educação superior no Brasil nos anos 90*. Educ. Soc., Campinas, v. 23, n. 80, setembro, 2002, p. 234-252

DRUCKER, Peter Ferdinand. *A sociedade pós-capitalista***.** Trad.: Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001

DUBAR, Claude. *A socialização:* construção das sociedades sociais e profissionais. Trad. Andrea Stahel M. da Silva. São Paulo: Martins Fontes, 2005

_____, Claude. *A crise das identidades.* A interpretação de uma mutação. Trad. Catarina Matos. São Paulo: Edições Afrontamento, 2006.

FARIA, Marcela Barbosa; DAUD, Cristina dos Santos Dias; PEREIRA, José Roberto. Profissionalização da gestão pública: o caso de uma ifes sul mineira. *Coloquio International de Gestión Universitaria,* 2012. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/97793/Profissionaliza%C
3%A7%C3%A3o%20da%20Gest%C3%A3o%20P%C3%BAblica%20o%20caso%20de%20uma%20IFES%20sul%20mineira.pdf?sequence=3&isAllowed=y> , acessado em 20/05/2015

FARIAS, Luís Otávio; VAITSMAN, Jeni. Interação e conflito entre categorias profissionais em organizações hospitalares públicas. *Caderno de Saúde Pública*, Rio de Janeiro, 18(5):1229-1241, set-out, 2002

FERNANDES, Florestan. Reforma universitária e mudança social**.** *Revista brasileira de estudos pedagógicos*, Brasília, DF, v. 73, n. 175, p.523-546, 1992.

FERREIRA, Suely., OLIVEIRA, João Ferreira de. As influências da reforma da educação superior no Brasil e na União Europeia nos papeis sociais das universidades. In: *O campo universitário no Brasil: políticas, ações e processos de reconfiguração*. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2011

FINGER, Almeri Paulo (organizador). *Gestão de universidades: novas abordagens.* Curitiba: Champagnat, 1997.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, identidade e organização. Trad. Arakcy Martins Rodrigues. In: AKTOUF, Omar. O simbolismo e a cultura de empresa: dos abusos conceituais às lições empíricas. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). *O indivíduo na organização. Dimensões esquecidas.* Volume II. São Paulo: Editora Atlas, 1993

FLEURY, Maria Tereza Leme; LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina (Orgs.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002

FRANÇA, Bárbara Heliodora. *Funcionário público:* um trabalhador como os outros? Revista do Serviço Público. v. 45, n. 2, 1994. Disponível em: <http://seer.enap.gov.br/index.php/RSP/article/view/808/627>, acessado em: 20/03/2016

FREIDSON, Eliot. *Renascimento do profissionalismo:* Teoria, Profecia e Política. Trad. Celso Mauro Paciornik. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1998.

FRIEDMAN, Georges; NAVILLE, Pierre. *Tratado de sociologia do trabalho.* Trad. Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, v. 1, 1973.

GARCIA, Lucas. *Regional Catalão da Universidade Federal de Goiás.* História, 2015. Disponível em: <https://www.catalao.ufg.br/p/6189-historia>, acessado em 20/11/15.

GAULEJAC, Vicent de. *Gestão como doença social:* ideologia, poder gerencialista e fragmentação social.vTrad. Ivo Storniolo. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007

GODOY, Maria Tereza Tomé de. *Qualificação do servidor público:* Implicações na Gestão de Pessoas na Universidade Federal de Goiás. 2012. 126 f. Dissertação (Mestrado) em Administração. Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Estudos Administrativos de Minas Gerais. Universidade de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2012

GOIÁS, Regional Jataí da Universidade Federal de. *Histórico*, 2015. Disponível em: <https://www.jatai.ufg.br/p/1889-historico>, acessado em: 20/11/15

GOIÁS, Universidade Federal de. *Relatório 1978-1981*. Goiânia: CEGRAF, 1981

GOMES, Darcilene Cláudio; SILVA, Leonardo Barbosa; SÓRIA, Sidartha. Condições e relações de trabalho no serviço público: o caso do governo Lula. *Rev. Sociol. Polít.*, Curitiba, v. 20, n. 42, p. 167-181, jun. 2012

GORZ, André. *Adeus ao proletariado:* para além do socialismo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1982

_____, André. *O imaterial: conhecimento, valor e capital*. Tradução de Celso Azzan Júnior. São Paulo: Annablume, 2005

GRUPO KRISIS. *Manifesto contra o trabalho.* Trad. Heinz Dieler Hcidcmunn e Cláudio Roberto Duarte. São Paulo: Conrad Editora do Brasil, 2003

HABERMAS, J., *Théorie de Pagir communicationel*. Paris: Fayard, 1987

HALL, S. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 10a Ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARVEY, David. *A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. Tradução Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Loyola, 2008

HELOANI, José Roberto. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho.* São Paulo: Atlas, 2003

_____, José Roberto. *Organização do trabalho e administração:* uma visão multidisciplinar. São Paulo: Cortez, 1996

HELOANI, Roberto; BARRETO, Margarida. Assédio moral no âmbito das instituições públicas. In: GEDIEL, José Antônio Peres; SILVA, Eduardo Faria; ZANIN, Fernanda; MELLO, Lawrence Estivalet de. *Estado, poder e assédio:* relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015

HONNETH, Axel. *Luta por reconhecimento.* A gramática moral dos conflitos sociais. Trad. Luiz Repa. São Paulo: Ed. 34, 2003

IANNI, Octavio. A questão social. *Revista São Paulo em Perspectiva*. v.05, nº.1, Jan-Mar., 1991

IBGE. *Evolução do emprego com carteira de trabalho assinada 2003-2012***.** Pesquisa Mensal de Emprego, 2013. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Ev olucao_emprego_carteira_trabalho_assinada.pdf>, acessado em: 25/05/2015

IBGE. Mulher no mercado de trabalho: perguntas e respostas. *Pesquisa Mensal de Emprego,* 08.03.2012. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/trabalhoerendimento/pme_nova/Mulher_Mercado_Trabalho_Perg_Resp_2012.pdf>, acesso em: 15/03/3017

INEP, Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira-. *Censo da educação superior:* 2011 – resumo técnico. Brasília: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira, 2013.

IPEA. *Produtividade na Administração Pública brasileira: trajetória recente.* Comunicado da presidência. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – IPEA, nº 27, 19 de agosto de 2009

ISP-BRASIL, Publicação Internacional de Serviços Públicos. *Violência contra as mulheres nos locais de trabalho:* denuncie, combata, pare! São Paulo, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/0B4MiLGYsIC5tSERZMWN0SEhYYUk/view>, acesso em: 05/11/2016

KAST, Fremont E; ROSENZWEIG, James E. *Organização e administração:* um enfoque sistêmico. São Paulo: Pioneira, 1980

MARX, Karl. *O Capital.* Volume 1/1, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1971

_____, K. *O Capital:* crítica da economia política. O processo global de produção capitalista. Volume 6/3, Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1974.

KEINERT, Tania Margarete Mezzomo. *Administração pública no Brasil:* crises e mudanças de paradigmas. 2ª ed. São Paulo: Annablume: Fapesp, 2007

KETTL, Donald. F.. A revolução global; reforma da administração do setor público. In: BRESSER PEREIRA, Luiz C., SPINK, Peter Kevin (Orgs.). *Reforma do Estado e administração pública gerencial.* Trad. Carolina Andrade. 2ª ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas, 1998

LACOMBE, Francisco José Masset. *Recursos Humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva, 2005

LANZILLOTTI, Viviane de Souza. Reengenharia na universidade: uma interface possível? in: FINGER, Almeri Paulo (organizador). *Gestão de universidades: novas abordagens*. Curitiba: Champagnat, 1997.

LÉDA, Denise Bessa. , MANCEBO, Deise. REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. *Educação e Realidade*. Porto Alegre, RS, v. 34, nº 1, p. 49-64, jan/abr 2009

LEGAULT, M-J. Le métier de chercheur scientifique en sciences sociales et la sociologie de professions. *Sociologie et societies*, XX, nº2, 1988, p. 163-76

LIMA, Licínio C.; AZEVEDO, Mário Luiz Neves de, CATANI, Afrânio Mendes. O processo de Bolonha, a avaliação da educação superior e algumas considerações sobre a universidade nova. *Avaliação*, Campinas; Sorocaba, SP, v. 13, n. 1, p. 7-36, mar. 2008

LIPIETZ, A. New tendencies in the international division of labor: regimes of accumulation and modes of regulation, in: SCOTT A. J., STORPER M., eds.,

*Production, Work, Territory: The geographical Anatomy of Industrial Capitalism*, London, 1986

LOUREIRO, Maria Rita, BASTOS, Elide Rugai e REGO, José Marcio Rebolho. *Conversas com sociólogos brasileiros:* retórica e teoria na história do pensamento sociológico do brasil. FGV-EAESP/GVPESQUISA, Relatório 11/2008. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2952/Rel112008.pdf?sequence=1>, acesso em: 24/02/2016

LUZ, Ricardo. *Gestão do Clima Organizacional*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MACHADO, Mônica Cristina Rovaris; SEIXAS, Patrícia Góes Ferreira. Gerenciamento de carreiras: a percepção das gerações Baby Boomers, X e Y numa universidade do nordeste brasileiro. In: *XV Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. Repositório institucional da UFSC, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/136069>, acessado em: 15/02/2017

MACIEL, Fabrício; GRILLO, André. O trabalho que (in)dignifica o homem. In: SOUZA, Jessé; GRILLO, André, et al. colaboradores. *A ralé brasileira:* quem é e como vive. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009.

MATIAS-PEREIRA, José. *Manual de gestão pública contemporânea*. São Paulo: Editora Atlas, 2012

MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 22. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

MELO, Frederico Jorge Gouveia. *Admissão de pessoal no serviço público*. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2009

MELUCCI, Alberto (Org.). *Por uma sociologia reflexiva:* pesquisa qualitativa e cultura. Petrópolis: Vozes, 2005a. p. 25-42

MOTA, Marileide. As mudanças no mundo do trabalho e os resultados na aquisição de emprego. *Ariús*, Campina Grande, Vol. 13, nº 1, jan./jul. 2007

MOTTA, Fernando C. Prestes, BRESSER PEREIRA, Luiz C. *Introdução a organização burocrática.* 3a ed. São Paulo : Brasiliense, 1983.

_____, Fernando C. Prestes. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1981

_____, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações:* evolução e crítica**.** São Paulo: Pioneira, 1986

MORAES NETO, Benedito de. *Século XX e trabalho industrial:* Taylorismo/fordismo, ohnísmo e automação em debate. São Paulo: Xamã, 2003

NETTO, José Paulo; BRAZ, Marcelo. *Economia política:* uma introdução crítica. São Paulo: Cortez, 2006.

OFFE, Claus. *Capitalismo desorganizado : transformações contemporâneas do trabalho e da política.* Tradução Wanda Caldeira. Sao Paulo: Brasiliense, 1994.

OHNO, Taiichi. *O sistema Toyota de producao:* alem da producao em larga escala. Tradução: Cristina Schumacher; Porto Alegre: Bookman, 1997.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Administração pública:* foco na otimização do modelo administrativo. São Paulo: Atlas, 2014

OLIVEIRA, João Ferreira de. *A reestruturação da educação superior no Brasil e o processo de metamorfose das universidades federais: o caso da Universidade Federal de Goiás (UFG).* 2000. Total de folhas. Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo. São Paulo, 2000. 210f

OLIVEIRA, Silvio Luiz. *Sociologia das organizações:* uma análise do homem e das empresas no ambiente competitivo. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

PADILHA, Valquíria. *Tempo livre e capitalismo: um par imperfeito.* Campinas, SP: Editora Alínea, 2000

PERSSON, Erik. Concepções da geração Y em relação à Burocracia universitária. In: *XIV Colóquio Internacional de Gestão Universitária*. Repositório institucional da UFSC, 2014. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/131655>, acessado em: 15/02/2017

PESSOA, Eneuton., MATTOS, Fernando Augusto Mansor de., BRITTO, Marcelo Almeida de., FIGUEIREDO, Simone da Silva. *Emprego público no Brasil:* comparação internacional e evolução recente. Comunicado da Presidência do IPEA, nº 19, março de 2009

_____, Eneuton., MARTINS, Marcilene. O emprego público no Brasil nos anos 90. *Ensaios FEE.* v. 24, n. 1, 2003 Disponível em: <http://revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/viewFile/607/852>, acesso em: 21/03/2016

PIRES, Luciene Lima de Assis. O campus 'avançado' de Jataí: a maioridade no novo século. *UFG Afirmativa*, Goiânia, nº 04, dez. 2009, p. 16-17.

POCHMANN, Marcio. *O desemprego no desenvolvimento da nação*. São Paulo: Boitempo, 2008

_____, Marcio. Perspectivas das relações de trabalho no Brasil no começo do século
21. In: CACCIAMALI, Maria Cristina; RIBEIRO, Rosana; MACAMBIRA, Júnior. *Século XXI: transformações e continuidades nas relações de trabalho*. Fortaleza: Instituto de Desenvolvimento do Trabalho, Banco do Nordeste do Brasil, Universidade de São Paulo, 2011.

REIS, Fátima. *A Universidade Federal de Goiás e a reforma do estado brasileiro (1995-2002)*. Goiânia: Gráfica UFG, 2014

REZENDE, Antonio Muniz. O saber e o poder na universidade: dominação ou serviço? São Paulo: Cortez Editora; Editora Autores Associados, 1983

ROBBINS, Stephen P. *Comportamento organizacional*. Trad. Reynaldo Marcondes. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005

_____, Stephen P.; JUDGE, Timothy A., SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional:* teoria e prática no contexto brasileiro. Trad. Rita de Cássia Gomes. 14ª edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTANA, Marco Aurélio; RAMALHO, José Ricardo. *Sociologia do trabalho no mundo contemporâneo.* Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009

SANTOS, Boaventura de Sousa. *A universidade no século XXI:* para uma reforma democrática e antecipatória da universidade. São Paulo: Cortez, 2011

SANTOS, Osmar de Almeida. *Em busca do emprego perdido: o futuro do trabalho na era tecnológica.* São Paulo; Textonovo, 1997

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. *Métodos de pesquisa das relações sociais.* São Paulo: Herder, 1965

SENNETT, Richard. A ética do trabalho. In: *A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo.* Rio de Janeiro: Record, 1999

SEVCENKO, Nicolau**.** O professor como corretor. *Folha de São Paulo*: São Paulo, 4 de junho de 2000.

SGUISSARDI, Valdemar. *Universidade brasileira no século XXI: desafios do presente.* Editora Cortez, São Paulo: 2009

SGUISSARDI, Valdemar; JÚNIOR, João dos Reis Silva. *Trabalho intensificado nas federais: pós-graduação e produtivismo acadêmico*. São Paulo: Xamã, 2009

SHINYASHIKI, Gilberto. O processo de socialização organizacional. In: LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina et al. *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002

SILVA JUNIOR, João dos Reis. Tendências do ensino superior diante da atual reestruturação do processo produtivo no Brasil. In: CATANI, A. M., OLIVEIRA, J. F. *Educação Superior no Brasil: reestruturação e metamorfose das universidades públicas.* Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

SILVA, Enio Waldir; FRANTZ, Walter. *As funções sociais da universidade – o papel da extensão e a questão das comunitárias.* Ijuí/RS: Unijui, 2002.

SILVA, Luiz Antonio Machado da. Mercado de trabalho ontem e hoje: informalidade e empregabilidade como categorias de entendimento. In: SANTANA, M. A.; RAMALHO, José Ricardo (Org.). *Além da fábrica:* trabalhadores, sindicatos e a nova questão social.

1ª ed. São Paulo: Boitempo, 2003.

SILVEIRA, Raquel Dias da. *Profissionalização da função pública.* Belo Horizonte: Editora Fórum, 2009

SOARES, Maria Susana Arrosa. Os principais atores da educação superior no Brasil. In: *A educação superior no Brasil.* SOARES, Maria Susana Arrosa (Org.) et al. Brasília: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, 2002

SOUZA, Jessé. *A ralé brasileira*: quem é e como vive. Belo Horizonte: UFMG, 2009

SOUZA, Sheila Ataíde Domingues de. e MOULIN, Maria das Graças Barbosa. Serviço público: significados e sentidos de um trabalho em mutação. *Cadernos de Psicologia Social do Trabalho*, vol. 17, n. 1, 2014, p.49-65

Suzuki, Lilian Silva do Amaral. *Entre idas e vindas*: trabalho, arranjos familiares e domésticos e expectativas de retorno entre brasileiros no Japão. 2013. 112 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Faculdade de Ciências Sociais, Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2013

TRAGTENBERG, Maurício. *Burocracia e ideologia*. São Paulo; Editora Ática, 1985

TARDIF, Maurice, LEVASSEUR, Louis. A divisão do trabalho educativo. Trad. Francisco Morás. Petrópolis, RJ: Vozes, 2011

TOMÁS, Licínio Manuel Vicente. A idade no trabalho e o envelhecimento dos trabalhadores. In: Conjugações dos tempos de vida: idade, trabalho e emprego. Lisboa: Mundos Sociais, 2012. pp. 89-111.

TONELLA, Celene. Porque a paridade incomoda? Informativo UEM. Informativo 848. Maringá, PR, 2008. Disponível em: <http://www.informativo.uem.br/novo/index.php/informativos-2008-mainmenu-31/115-informativo-848/2183-por-que-a-paridade-incomoda>, acessado em: 22/04/2016

TRAGTENBERG, M. *Administração, poder e ideologia*. São Paulo: Moraes, 1980

TRÉANTON, Jean-René. O trabalhador e sua idade. In: FRIEDMAN, Georges; NAVILLE, Pierre. *Tratado de sociologia do trabalho*. Trad. Octávio Mendes Cajado. São Paulo: Cultrix, v. 1, 1973.

TRINDADE, Hélgio (org.). Universidade em ruínas na república dos professores. RJ: Vozes/ Rio Grande do Sul: CIDEPES, 1999

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais:* a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

UFG, Universidade Federal de Goiás. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Institucional e Recursos Humanos. *Plano de Desenvolvimento Institucional 2011-2015*. Goiânia: UFG/Prodirh, 2011.

UFG. Regimento do Campus Avançado de Jataí. Goiânia: Ed. UFG, 1995

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. *Plano de Reestruturação e Expansão da Universidade Federal de Goiás (2008-2012).* Goiânia: CEGRAF, 2007

VATIN, François. *Epistemologia e sociologia do trabalho*. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

VIANA, Nildo. *O capitalismo na era da acumulação integral*. Aparecida, SP: Editora Santuário, 2009

WANDERLEY, Luiz Eduardo W. *O que é universidade?* São Paulo: Editora Brasiliense, 1984

WEBER, Max. A Burocracia. In: *Ensaios de Sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1971.

_____, Max. *Economia e Sociedade*: fundamentos da sociologia compreensiva. Trad. Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000.

_____, Max. *A ética protestante e o "espírito" do capitalismo*, São Paulo, Companhia das Letras, 2004

WOOD JR, Thomaz. *Cuidado, trabalho!: perversões e contradições da vida na selva corporativa.* São Paulo: Saraiva, 2007

ZANIN, Fernanda; KUNZLE, Luiz Allan. BARRETO, Margarida; HELOANI, Roberto. Modificações neoliberais na universidade pública brasileira: cenário propício para o assédio moral no trabalho. In: GEDIEL, José Antônio Peres; SILVA, Eduardo Faria; ZANIN, Fernanda; MELLO, Lawrence Estivalet de. *Estado, poder e assédio:* relações de trabalho na administração pública. Curitiba: Kairós Edições, 2015

ANEXO A – Roteiro de Entrevistas para os TAEs:

**Parte – Trabalho antes e depois da UFG**

1. Onde trabalhou antes de ingressar na UFG? Quanto tempo? Quais eram as atividades?
2. Por que optou por trabalhar na UFG? Como foi o processo de chegada? Foi bem recebido(a)?
3. Descrição das atividades no início da carreira na UFG.
4. Atualmente, se sente bem desempenhando as tarefas que lhe foram atribuídas? Crê que elas sejam adequadas para a sua formação/qualificação?
5. Gostaria de desempenhar tarefas de maior ou de menor complexidade? Porque?
6. Quais as principais diferenças entre as atividades que você desempenha na UFG e as que você desempenhava no emprego anterior?
7. Como é a sua rotina de trabalho hoje?

**Parte – REUNI na UFG e seu impacto no trabalho**

8. Para você, o que mudou no seu trabalho após a expansão da UFG?
9. Na sua percepção o que melhorou? E o que piorou?
10. O seu trabalho foi intensificado após a adesão ao REUNI?
11. Como é o processo de trabalho na Unidade/Órgão me que atua? Há processos claramente definidos, planejamentos constantes e avaliações periódicas?
12. O trabalho que você desempenha é importante para a Unidade/Órgão?
13. O seu trabalho contribui direta e/ou indiretamente para a formação de estudantes de graduação ou de pós-graduação?

**Parte – A vida no Trabalho**

14. Quais as principais dificuldades que enfrenta no seu ambiente de trabalho?
15. Já adoeceu alguma vez por causa do trabalho na UFG? O que ocorreu?
16. Há dificuldades de relacionamentos com superiores, subordinados ou colegas?
17. Já sofreu assédio moral? Como ocorreu?

18. Embora a carga horária (especificada na Lei 8.112/90) a ser cumprida pelos TAES seja de 40 horas semanais alguns servidores cumprem 30 horas. O que você pensa sobre isso?
19. A estrutura hierárquica da sua Unidade/Órgão é adequada?
20. Algum chefe já lhe parabenizou ou elogiou por seu trabalho na UFG?
21. Interessa-se pelos cursos oferecidos pelo DDRH? Já participou de algum?
22. A avaliação do seu trabalho é feita de forma justa e coerente?
23. A avaliação de desempenho dos servidores TAEs realizada pela UFG é coerente?

**Parte – O trabalho na Vida**

24. Acredita que sua vida financeira melhorou ou piorou quando ingressou na UFG?
25. A remuneração e o Plano de Carreira atendem às suas expectativas?
26. Costuma desempenhar tarefas do trabalho em casa?
27. Já manifestou algum sentimento que considera positivo ou negativo fora do ambiente de trabalho após o expediente?
28. Após o expediente se sente cansado para outras atividades?
29. Já fez algum curso extracurricular depois que ingressou na UFG?
30. Fez amizades na UFG que se estenderam para além do ambiente de trabalho?
31. Para você, é importante trabalhar na UFG? Quais são os pontos positivos e negativos?
32. Pretende sair da UFG e trabalhar em outro local?
33. Pretende abandonar o serviço público e trabalhar na iniciativa privada?
34. Gostaria de se aposentar trabalhando na UFG?
35. Já pensou no que fazer após a aposentadoria?

ANEXO B – Questionário aplicado aos TAEs:

## QUESTIONÁRIO PARA ENTREVISTA

Nome:_____
Lotação:_____ Cargo:_____
Idade:_____ Nível de Classificação:_____
Tempo de trabalho na UFG:_____ Função gratificada: ( ) Sim ( ) Não
Sexo:_____ Jornada de trabalho:( )20h ( )30h ( )40h
Escolaridade:_____ Sindicalizado: ( ) Sim ( ) Não

1. Quais dos sentimentos abaixo são mais perceptíveis quando trabalha na Unidade/Órgão?

**Negativos**

( ) raiva
( ) preguiça
( ) estresse
( ) perseguição
( ) sensação de isolamento
( ) sonolência
( ) desânimo
( ) insegurança
( ) incompetência
( ) pressão do chefe ou de colegas
( ) falta de reconhecimento

**Positivos**

( ) alegria
( ) compreensão
( ) confiança no trabalho e nos colegas
( ) competência
( ) entusiasmo
( ) disposição
( ) motivação para mudanças
( ) reconhecimento
( ) companheirismo/união do grupo
( ) satisfação com o próprio trabalho

2. Hoje, o que é mais importante para você? Enumere de 1 a 5, considerando 1 para o item mais importante e 5 para o item menos importante:
   ( ) Condições físicas adequadas de trabalho
   ( ) Clima organizacional
   ( ) Remuneração
   ( ) Benefícios (vale- alimentação, vale-transporte, auxílio-creche)
   ( ) Estabilidade no emprego

ANEXO C – Roteiro de entrevista para gestores:

1. A Unidade/Órgão sentiu aumento de demandas após o REUNI? Qual a maior demanda? E o maior desafio?
2. Em geral, a Unidade/Órgão percebe se dificuldades dos servidores em manusear equipamentos de informática e sistemas de informação? O que é mais recorrente?
3. Quais as principais mudanças na organização do trabalho da Unidade/Órgão?
4. Em nível estratégico, há alguma nova ação do Departamento?
5. A Unidade/Órgão possui TAEs especializados em quantidade suficiente para suprir a demanda institucional? Há rotatividade de servidores?

ANEXO D – Dados dos TAEs entrevistados

| | Sexo | Média de Idade | Tempo médio de trabalho na UFG | Escolaridade | | | | | Nível do Cargo | | | Recebe FG | Jornada de Trabalho* | | | Filiadas/os ao Sint-IFESGo |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | Ensino Médio | Grad. | Espe. | Mest. | Dout. | C | D | E | | 20 h | 30 h | 40 h | |
| Masculino | 12 | 49,83 | 21,83 | 1 | 6 | 3 | 2 | | 1 | 7 | 4 | 2 | | 3 | 8 | 12 |
| Feminino | 9 | 34,67 | 5,22 | | | 2 | 6 | 1 | | 3 | 6 | 6 | | | 9 | 7 |