

UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

JÚLIA DE MATTOS FIGUEIREDO

A ATIVIDADE DE ANÁLISE DE LOTAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS RECÉM-CONCURSADOS DE UMA UNIVERSIDADE PÚBLICA  
FEDERAL

NITERÓI  
2022

JÚLIA DE MATTOS FIGUEIREDO

**A ATIVIDADE DE ANÁLISE DE LOTAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS RECÉM-CONCURSADOS DE UMA UNIVERSIDADE  
PÚBLICA FEDERAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Área de concentração: Subjetividade, política e exclusão social.

Orientador:  
Prof. Dr. Hélder Pordeus Muniz

Niterói, RJ  
2022

Ficha catalográfica automática - SDC/BCG  
Gerada com informações fornecidas pelo autor

F475a Figueiredo, Júlia de Mattos  
A atividade de análise de lotação de servidores técnico-  
administrativos recém-concursados de uma Universidade  
pública federal / Júlia de Mattos Figueiredo. - 2022.  
296 f.

Orientador: Hélder Pordeus Muniz.  
Tese (doutorado)-Universidade Federal Fluminense, Instituto  
de Psicologia, Niterói, 2022.

1. Universidade pública federal. 2. Materialismo  
histórico. 3. Ergologia. 4. Gestão universitária. 5.  
Produção intelectual. I. Muniz, Hélder Pordeus, orientador.  
II. Universidade Federal Fluminense. Instituto de Psicologia.  
III. Título.

CDD - XXX

JÚLIA DE MATTOS FIGUEIREDO

**A ATIVIDADE DE ANÁLISE DE LOTAÇÃO DE SERVIDORES TÉCNICO-  
ADMINISTRATIVOS RECÉM-CONCURSADOS DE UMA UNIVERSIDADE  
PÚBLICA FEDERAL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Psicologia da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para a obtenção do título de Doutora em Psicologia.

Área de concentração: Subjetividade, política e exclusão social.

Aprovada em \_\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Hélder Pordeus Muniz – Orientador  
Universidade Federal Fluminense – UFF

---

Profª. Dra. Catharina Marinho Meirelles  
Universidade Federal Fluminense – UFF

---

Prof. Dr. Cláudio Roberto Marques Gurgel  
Universidade Federal Fluminense – UFF

---

Profª. Dra. Katia Maria Teixeira Santorum  
Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ

---

Dr. Marcello Santos Rezende  
Fundação Oswaldo Cruz – Fiocruz

Niterói  
2022

## DEDICATÓRIA

Aos colegas da Divisão de Gestão de Lotação da CPTA/PROGEPE/UFF.

Aos meus pais e meu irmão, que são minha base e porto seguro.

Ao meu marido, companheiro, parceiro e pai do meu filho.

À minha cachorrinha Mocca por trazer mais alegria na nossa vida.

Ao meu filho Martín, que esperamos com todo o amor do mundo, desejando novos tempos de luz e esperança. Meu filho, esses meses finais do doutorado têm sido mais desafiadores sim, porque gestar é um processo de mudança, mas sentir você comigo me enche de força para buscar, cada vez mais, lutar por um mundo mais humano, justo, com mais amor, paz e respeito. Te amamos e esperamos sua chegada em 2023, confiantes de que tudo será melhor.

## AGRADECIMENTOS

À Deus pela minha vida, do meu filho e de todos aqueles que amo.

Aos meus pais e minha família, por tudo.

À minha mãe, Marlice, por ser um exemplo na minha vida e alguém com quem sei que vou poder contar para sempre em todos os momentos; por acreditar em mim e ser minha professora na vida pessoal e profissional.

Ao meu pai, Julio, pelo apoio como pai e como professor durante toda a minha vida e mais essa etapa de transformações e aprendizados de profunda importância; por estar sempre disposto a me ajudar durante essa trajetória do doutorado.

Ao meu marido, Walter, amor da minha vida, pai do meu filho, por ser meu companheiro, parceiro, melhor amigo, por tudo o que estamos e seguimos construindo juntos, toda confiança e troca que temos.

Ao meu irmão Bê pelas nossas conversas abertas e sem segredos, enfim, por ser não só meu irmão, mas também um amigo. Obrigada pela sua luta incansável por nós trabalhadores e por um mundo mais justo e melhor para todos.

Aos meus parentes queridos, por compreenderem as minhas ausências e faltas durante esta etapa.

À minha madrinha Milze, Zê, Nat, minha família uruguaia, *mis suegros y cuñados queridos*, por encherem minha vida de mais amor e apoio.

Aos amigos queridos por me proporcionarem momentos de paz, diversão e felicidade imprescindíveis na minha vida, sem os quais tudo ficaria mais difícil, e à Le e Tali por acompanharem de perto esse processo longo com palavras de apoio, compreensão e incentivo.

Aos meus colegas da DGL e da CPTA, especialmente a todos aqueles que já fizeram (Babi, Carol, Thata, Will) ou fazem (André, Lia, Lucas, Phelipe, Beta) parte da equipe de análise de lotação, e à minha querida chefe e amiga Patrícia. Obrigada por todos os ensinamentos, trocas diárias, confiança e parceria.

Ao meu orientador, Hélder Muniz, por acreditar em mim e no meu trabalho, me apoiar e me incentivar, depositar sua confiança em mim, e por todas as contribuições valiosas e essenciais durante todo o percurso do doutorado.

Aos professores Catharina Meirelles, Claudio Gurgel, Katia Santorum e Marcello Rezende por terem me acompanhando, desde o exame de qualificação, e agora na conclusão do doutorado, com contribuições fundamentais, e por terem emprestado citações e proporcionado reflexões para o desenvolvimento desse trabalho.

Aos meus colegas, professores e colaboradores do Programa de Pós-Graduação em Psicologia da UFF por fazerem parte desse momento importante da minha vida, com contribuições essenciais na minha formação acadêmica, profissional e pessoal. Aos funcionários do programa pelo suporte nas atividades desenvolvidas durante o doutorado.

À colega, amiga e copesquisadora Marta pela valiosa participação e contribuição nos Encontros sobre o Trabalho e nas orientações coletivas, fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa. Agradeço também à Debora Amorim pelo trabalho dispensado nas transcrições dos encontros e ao Diego Nunes pelo cuidado e atenção no trabalho de revisão e formatação.

## RESUMO

FIGUEIREDO, Júlia de Mattos. A atividade de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados de uma Universidade pública federal. 2022. 296 f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Instituto de Psicologia, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022.

A presente tese teve como objetivo compreender a atividade de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados na Universidade Federal Fluminense (UFF), analisando, dialeticamente, na perspectiva do materialismo histórico, e sob o ponto de vista da atividade, as contradições e os debates de normas que perpassam a atividade, as normas criadas pelos trabalhadores e os valores que estão sendo concretizados. A pesquisa partiu da hipótese de que os trabalhadores responsáveis pelo processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados vêm enfrentando um debate de normas que tanto envolve a criação ou a reafirmação de normas que dimensionem valores do bem comum, como também envolve o enfrentamento a normas que operam a ideologia dominante, os valores mercantis. Outra hipótese formulada, como desdobramento da primeira, é a de que, ainda que a atividade de análise de lotação seja complexa e marcada pela lógica neoliberal, partindo-se de uma análise dialética e sob o ponto de vista da atividade, considerando-se as contradições que movem os fenômenos, acredita-se ser possível construir formas de resistência, afirmar valores do bem comum. Tomando como referência a perspectiva ergológica e o materialismo histórico-dialético, as ferramentas metodológicas escolhidas foram: pesquisa bibliográfica, documental, Encontros sobre o Trabalho e diário de campo. Para a organização e análise dos dados foi realizada a análise temática. A partir dos debates realizados nos encontros foi possível compreender melhor a atividade, seus os constrangimentos, as estratégias da equipe para lidar com esses constrangimentos e suas possibilidades de atuação. Apesar da complexidade da atividade e dos muitos constrangimentos identificados, as trabalhadoras seguem procurando formas de lidar com os desafios e abrir possibilidades de uma prática coerente com os valores buscados. A pesquisa permitiu observar e destacar alguns pontos de atenção no sentido de considerar necessidades de mudanças e melhorias que poderiam impactar positivamente a atividade e a qualidade do trabalho. Foi possível perceber que, considerando as estratégias coletivas de gestão da atividade desenvolvidas pela equipe, as servidoras seguem buscando construir forças de resistência em prol dos trabalhadores, da manutenção e da melhoria do serviço público. Dentre as diversas estratégias de regulação da equipe na construção de possibilidades de atuação que foram evidenciadas, ressalta-se a importância da aliança e das parcerias internas e externas, o cuidado com o coletivo e com o ponto de vista da atividade. Ainda nessa direção, da construção de estratégias de atuação, dos debates de normas e renormatizações produzidos na atividade, foi possível evidenciar algumas reservas de alternativas às quais as servidoras recorrem nas situações reais de trabalho, de forma a seguir na luta pela qualidade do trabalho e afirmação dos valores nos quais acredita.

Palavras-chave: Análise de lotação. Universidade pública. Ergologia. Materialismo histórico-dialético. Gestão universitária. Técnicos-administrativos.



## ABSTRACT

FIGUEIREDO, Júlia de Mattos. The activity of analysis the allocation of technical-administrative servants who have recently taken public exam at a federal University. 2022. 296 f. Thesis (Doctorate in Psychology) – Institute of Psychology, Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2022.

The present thesis aimed to understand the activity of analysis the allocation of technical-administrative servants who have recently taken public exam at Universidade Federal Fluminense (UFF), analyzing, dialectically, from the perspective of historical materialism, and from the activity point of view, the contradictions and the norms debates that permeate the activity, the norms created by the workers and the values that are being implemented. The research started from the hypothesis that the workers responsible for the process of analyzing the allocation of technical-administrative servants who have recently taken public exam have been facing a norms debate that both involves the creation or reaffirmation of norms that scale values of the common good, as well as involving the confrontation with norms that operate the dominant ideology, the mercantile values. Another hypothesis formulated, as an offshoot of the first, is that, although the activity of staff placement is complex and marked by neoliberal logic, from a dialectical analysis and from the activity point of view, considering the contradictions that drive the phenomena, it is believed to be possible to build forms of resistance, to affirm values of the common good. Taking the ergological perspective and historical-dialectical materialism as a reference, the methodological tools chosen were: bibliographic and documental research, meetings about the work, and field diary. For the organization and analysis of data, thematic analysis was performed. From the debates held at the meetings, it was possible to better understand the activity, its constraints, the team's strategies to deal with these constraints and its possibilities of action. Despite the complexity of the activity and the many constraints identified, the workers continue to look for ways to deal with the challenges and open up possibilities for a practice consistent with the values sought. The research allowed us to observe and highlight some points of attention in order to consider needs for changes and improvements that could positively impact the activity and the quality of work. It was possible to perceive that, considering the collective management strategies developed by the team, the servants continue to seek to build resistance forces in favor of the workers, maintenance and improvement of the public service. Among the various strategies of regulation of the team in the construction of possibilities of action that were evidenced, the importance of the alliance and of the internal and external partnerships, the care with the collective and the activity point of view is highlighted. Still in this direction, from the construction of action strategies, from the norms debates and renormatizations produced in the activity, it was possible to evidence some reserves of alternatives to which the servants resort in real work situations, in order to continue in the fight for the quality of work and affirmation of the values in which you believe.

Keywords: Staff placement. Public university. Ergology. Historical-dialectical materialism. University management. Technical-administrative servants.

## SUMÁRIO

Introdução	12
Capítulo 1: Referencial ético-político e epistemológico e pressupostos teórico-metodológicos da pesquisa	23
1.1 A perspectiva ergológica	23
1.1.1 Trabalho como atividade	24
1.1.2 Espaço Tripolar	28
1.1.3 Dispositivo dinâmico de três polos	31
1.2 O materialismo histórico-dialético	33
1.2.1 Materialismo histórico-dialético: a categoria trabalho e o papel do Estado na atualidade	35
1.2.2 Hegemonia e contra-hegemonia	41
1.3 Contribuições dos saberes da Psicologia do Trabalho e Organizacional	43
Capítulo 2: Contextualização histórica	47
2.1 Panorama mundial: as crises capitalistas	48
2.2 Contexto brasileiro	52
2.2.1 Serviço público e administração pública no Brasil	54
2.2.1.1 Patrimonialismo, burocracia e gerencialismo na administração pública brasileira	60
2.2.1.2 As Universidades Públicas Federais	70
Capítulo 3: O campo de pesquisa	80
3.1 Temas relevantes para o campo de pesquisa	83
3.1.1 O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação	83
3.1.2 Concurso público	87
3.1.3 Dimensionamento da força de trabalho e “gestão de vagas”	92
3.1.4 Modelo de “gestão de pessoas” por competências	98
3.1.5 Processo de lotação de pessoal no serviço público: análise do trabalho e seleção de pessoas	107
3.2 Breve histórico da equipe de análise de lotação e sua composição atual	111
3.3 O processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados	115
Capítulo 4: Método de pesquisa	137

4.1 Considerações sobre a atividade de pesquisar, a análise de implicação e os cuidados éticos da pesquisa	138
4.2 As ferramentas metodológicas da pesquisa	142
4.2.1 O dispositivo de Encontros sobre o trabalho	144
4.2.1.1 Os Encontros sobre o Trabalho	145
4.2.1.1.1 Síntese dos Encontros sobre o Trabalho	147
4.3 Análise Temática dos dados coletados	151
Capítulo 5: Os debates nos Encontros	159
5.1 Contextualização da análise da atividade a partir dos debates nos Encontros sobre o Trabalho: os destinatários da atividade	161
5.2 Normas, valores e saberes da atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados	165
5.2.1 Criação da equipe e construção da metodologia da análise de lotação: normas antecedentes e debates de normas	167
5.2.2 As normas antecedentes construídas pela equipe na atividade	178
5.2.3 Saberes mobilizados na atividade de análise de lotação	186
5.2.4 Os valores que a equipe quer afirmar com a atividade de trabalho	189
5.3 Os constrangimentos da atividade	194
5.3.1 Políticas Federais e Políticas da universidade impactando diretamente a atividade	196
5.3.2 Carência de infraestrutura para a equipe	200
5.3.3 A invisibilidade da atividade	204
5.3.4 Falta de autonomia da equipe para participar das decisões sobre gestão de vagas e lotação	208
5.3.5 A pressão de tempo na atividade	214
5.3.6 Comunicação informal e carência de prescrição: interna e externa	218
5.3.7 Expectativas e dificuldades de entendimentos sobre o processo de análise de lotação: por parte das áreas e dos candidatos	226
5.3.8 Questões do coletivo, constrangimentos da atividade e desgaste	239
5.4 Estratégias/Alternativas para lidar com constrangimentos: possibilidades de atuação	241
5.4.1 Estratégias e renormatizações da equipe	242
5.4.2 Construção e consolidação de parcerias/alianças	249
5.4.2.1 Internas	250
5.4.2.2 Externas	253
5.4.3 Mobilização da equipe	258
Considerações Finais	261
Referências Bibliográficas	268

Apêndice A: Questões para iniciar a reflexão nos Encontros sobre o trabalho	280
Apêndice B: Tarefas propostas nos Encontros como exercícios de reflexão para a equipe	281
Apêndice C: Desenho do esquema de destinatários que permeiam a atividade de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados elaborado nos Encontros sobre o Trabalho	282
Apêndice D – Resumos dos Encontro sobre o Trabalho: temas debatidos por Encontro	283
Anexo I – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido	294

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Planejamento e Análise de Lotação na Universidade	116
Figura 2 - Etapas do processo de lotação de servidores recém-concursados na UFF	119
Quadro 1 – Fragmento do Quadro de codificação inicial dos dados	154
Quadro 2: Fragmento do Quadro de agrupamento dos códigos e extratos em temas potenciais	154
Figura 3: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 1	155
Figura 4: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 2	155
Figura 5: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 3	156
Figura 6: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 4	156
Figura 7: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 5	157
Figura 8: Fase 5 – Mapa temático final dos Debates nos Encontros	158

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AIE – Aparelhos Ideológicos do Estado

ARE – Aparelho (Repressivo) de Estado

Art. – Artigo

CAPES – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

CASQ – Coordenação de Atenção Integral à Saúde e Qualidade de Vida

CHA – Sigla para “Conhecimento”, “Habilidade” e “Atitude”

CLT – Consolidação das Leis do Trabalho

CNE – Conselho Nacional de Educação

COVID-19 – Sigla em inglês para coronavirus disease 2019, reconhecida pela Organização Mundial da Saúde (OMS) no dia 11 de março de 2020

CPTA – Coordenação de Pessoal Técnico-Administrativo

CUT – Central Única de Trabalhadores

DASP – Departamento de Administração do Serviço Público

DD3P – Dispositivo Dinâmico de três Polos

DFT – Dimensionamento da Força de Trabalho

DGL – Divisão de Gestão de Lotação

EAL – Equipe de análise de lotação

EBSERH – Empresa Brasileira de Serviços Hospitalares

ECRP – Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes

Enap – Escola Nacional de Administração Pública

ENDP – Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos

FASUBRA – Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras

FG – Funções Gratificadas

FHC – Fernando Henrique Cardoso

GT – Grupo de Trabalho

IES – Instituições de Ensino Superior

IFE – Instituto Federal

Ifes – Instituições Federais de Ensino Superior

INEP – Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira

LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional

MAP – Mapeamento de atribuições e processos

MC – Mapeamento de Competências

MEC – Ministério da Educação

MPDG – Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PCCTAE – Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação

PDI – Plano de Desenvolvimento Institucional

PDIPC – Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos

PDRAE – Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado

PEC – Proposta de Emenda à Constituição

PFT – Planejamento da Força de Trabalho

PNDP – Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal

PNE – Política Nacional de Educação

PPP – Parceria Público-Privada

PROGEPE – Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas

PT – Partido dos Trabalhadores

PT&O – Psicologia do Trabalho e Organizacional

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

QRSTA – Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos

REUNI – Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais

RJU – Regime Jurídico Único Dos Servidores Cíveis da União

SAL – Seção de análise de lotação

SGP/MP – Secretaria de Gestão de Pessoas do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão

SIAPE – Sistema Integrado de Administração de Pessoal da Administração Pública federal

SINAES – Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior

SIPEC – Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal

SRH – Superintendência de Recursos Humanos

STJ – Superior Tribunal de Justiça

TAE – Servidores Técnico-Administrativos em Educação

UFF – Universidade Federal Fluminense

UnB – Universidade de Brasília

## Introdução

A presente tese tem como objetivo compreender a atividade de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados na Universidade Federal Fluminense (UFF), analisando, dialeticamente, na perspectiva do materialismo histórico, e sob o ponto de vista da atividade, as contradições e os debates de normas que perpassam a atividade, as normas criadas pelos trabalhadores e os valores que estão sendo concretizados.

A UFF é uma universidade pública federal brasileira com mais de 60 anos de existência, composta atualmente por 3.427 servidores docentes e 3.663 servidores técnicos-administrativos ativos (Fonte: SIAPE<sup>1</sup>, agosto/2022), categorias de servidores públicos federais regidos pelo Regime jurídico único dos servidores civis da União – RJU (Brasil, 1990). Além disso, seu quadro de pessoal também é formado por trabalhadores terceirizados e celetistas, ambos com contratos regidos pela CLT. O foco desta tese refere-se, especificamente, à categoria de servidores técnicos-administrativos.

A referida categoria de servidores públicos é regulamentada pela Lei 8.112/90 (RJU) (Brasil, 1990) e pela Lei 11.091/05 (que institui o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação – PCCTAE no âmbito das Instituições Federais de Ensino – IFEs) (Brasil, 2005). O ingresso dos servidores técnico-administrativos na UFF acontece por meio de concurso público, conforme previsto na Constituição Federal e no RJU. Dentre as políticas de gestão dos servidores técnico-administrativos da Universidade estão os processos de distribuição, lotação e movimentação<sup>2</sup>. De acordo com os editais dos concursos de cargos técnico-administrativos da UFF, os candidatos classificados nas vagas homologadas que são convocados para ingresso na Instituição são submetidos à entrevista de identificação de perfil profissional para indicação da unidade de lotação (ou seja, setor no qual o candidato atuará), respeitado o Município de atuação, as demandas institucionais, o quadro de lotação ideal de distribuição da força de trabalho no âmbito de cada unidade organizacional e o perfil profissional do candidato, considerando-se as competências requeridas pela Universidade.

---

<sup>1</sup> Sistema Integrado de Administração de Pessoal da Administração Pública Federal.

<sup>2</sup> Após determinado período do processo de distribuição da força de trabalho e lotação inicial, os servidores podem mudar sua lotação, através de processos de movimentação interna (remoção) e movimentação externa (redistribuição). Todos esses processos estão caracterizados e descritos no capítulo 3.



Cabe destacar, entretanto, que as etapas da análise de lotação e a forma de concretizá-la não estão expressamente previstas em lei, ou seja, legalmente, a convocação de servidores recém-concursados pode acontecer independente das etapas de análise de lotação, que não são obrigatórias. Apesar disso, considerando que o concurso público – que possui peculiaridades e limitações próprias, inerentes a qualquer processo de recrutamento e seleção – é o meio disponível mais democrático e isonômico para a seleção de servidores públicos no combate ao patrimonialismo e ao clientelismo no acesso da população aos cargos e aos empregos públicos, a equipe de trabalhadores responsável pelo processo de análise de lotação de servidores recém-concursados tem buscado estratégias que qualifiquem também essa etapa posterior ao concurso.

Foi a partir dessa experiência, enquanto integrante da equipe responsável por essa tarefa, que surgiu o interesse em estudar a atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados. O ingresso desta pesquisadora na Universidade como servidora técnico-administrativa ocupante do cargo de psicóloga acontece em um contexto no qual a UFF, afetada pelas transformações no cenário brasileiro, passa por mudanças nas “políticas de gestão de pessoas” dos seus servidores técnico-administrativos. Nesse sentido, vem buscando implementar, a partir de 2011, o “modelo de gestão de pessoas por competências”, previsto no seu Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI 2008-2012), através da implantação do Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho Técnico-Administrativa.

Nesse contexto, tem, entre outros objetivos, transformar também seus processos de distribuição, lotação e movimentação de servidores, para pautá-los no modelo de competências. Para tanto, reestruturou e designou uma equipe responsável por essa tarefa. A demanda apresentada para a equipe de trabalhadores coloca, sob o ponto de vista desta pesquisa, questões que cercam o cotidiano dessa atividade de trabalho. É diante desse cenário que os trabalhadores responsáveis pela atividade encontram dilemas, questionamentos e impasses cotidianos em sua atuação. É nesse ponto que o problema a ser investigado começa a ser delineado.

O tema e problema investigados nesta pesquisa tem relação direta com a busca da autora desta tese, na sua atuação como servidora técnico-administrativa da UFF, por analisar sua atividade e transformá-la no sentido de efetivar os valores do bem comum<sup>3</sup>, que tenham como

---

<sup>3</sup> Nesse momento, algumas considerações sobre a concepção dos valores do bem comum (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010a) já se fazem necessárias. É fundamental enfatizar que, no modo de produção capitalista a desigualdade é estrutural, e, portanto, o prioritário é a defesa dos interesses de uma minoria, que é a burguesia. No entanto, existe a luta para concretizar valores como saúde, educação, autonomia em todos os espaços, seja nos aparelhos governamentais, seja em outros aparelhos de estado, como na universidade. Os valores do bem comum não são valores universais, são valores cuja declinação e dimensionamento estão sempre em ligação com o

referenciais fundamentais uma educação pública de qualidade e socialmente referenciada, e os direitos, a satisfação e o desenvolvimento profissional dos trabalhadores afetados por esses processos. O ingresso desta pesquisadora na Universidade e a possibilidade de atuar na área de “gestão de pessoas”, atende a expectativa compatível com uma trajetória profissional na área de psicologia do trabalho e organizacional. Acreditando na relevância do espaço da Psicologia no mundo do trabalho e das organizações e na importância de uma postura crítica, a possibilidade de atuar como psicóloga no setor público e, mais ainda, em uma universidade pública federal, tem se mostrado, ao mesmo tempo, gratificante e desafiadora.

Considerando a conjuntura brasileira atual, marcada pelo avanço das políticas neoliberais, uma atuação que busca, continuamente, trazer questionamentos, efetivar os valores do bem comum e referenciais pautados na qualidade do serviço público e nos direitos e na saúde dos trabalhadores, é, por si só, complexa. Porém, concordando com Codo (1994), acredita-se que a atuação na área da psicologia do trabalho e organizacional se apresenta como possibilidade de uma prática concreta, trazendo a perspectiva de subverter, pelo menos em alguns aspectos, a lógica utilitarista restrita a reprodução da lógica dominante, colocando, no horizonte, a possibilidade de criar espaços de reais oportunidades e benefícios para os trabalhadores.

Essa busca motivou a procura pelo Programa de Doutorado em Psicologia como forma de ampliar a reflexão – do próprio coletivo de trabalhadores – sobre a atividade de trabalho, bem como de compreender como a história está se produzindo nessa atividade e potencializar o desenvolvimento de práticas e formas de agir que estejam a favor dos valores do bem comum já destacados. Nesse sentido, o Programa de Pós-graduação em Psicologia da UFF se

---

contexto de lutas políticas, econômicas e sociais. O valor autonomia universitária, por exemplo, será objeto de controvérsias no campo das políticas governamentais, onde visões antagônicas se enfrentam: a defesa neoliberal da universidade de ter autonomia de produzir o próprio financiamento em uma lógica mercantil ou, como defende o movimento docente, a autonomia da universidade frente ao governo e ao mercado na definição das políticas de formação e produção de conhecimento. O que a ergologia lembra é que, além das lutas nos aparelhos legislativo, judiciário e executivo, há a luta na própria atividade dos trabalhadores que tomam decisões cotidianamente no seu dia a dia de trabalho, que podem reforçar ou não uma concepção mais neoliberal e privatista da universidade ou uma práxis de crítica e transformação da sociedade, visando combater todas as desigualdades de classe, raça/etnias, gêneros etc. Nesse sentido, a atividade dos trabalhadores da universidade enfrenta o desafio de como dimensionar esses valores, que escolhas de normas são mais coerentes com o que se acredita ser o valor autonomia. O materialismo histórico-dialético auxilia a deixar mais explícita essa relação entre valores e luta de classes. Mais adiante, com o auxílio de Gramsci (2001), será explicitado como a luta contra-hegemônica por uma visão de mundo que se apoie no comum e não nos interesses privados, faz parte do processo de emancipação da classe trabalhadora, bem como podemos acrescentar, de outros grupos marginalizados como Lgbtqi+, pessoas com deficiência, índios etc. Gramsci (2001) desmascara as falsas promessas da burguesia de liberdade, igualdade e fraternidade para todos, ao mesmo tempo que propõe a escola única e desinteressada para todos em pleno capitalismo, expressando qual é a classe que, de fato, defende o comum e não o interesse privado.

apresentou como uma oportunidade de retomar a formação e ainda somar esforços juntando-se a uma rede coletiva de pesquisadores-trabalhadores que tem gerado diversas intervenções de relevância na área de “gestão de pessoas” da Universidade (NOGUEIRA, 2012; SOUSA, 2013; 2020; MARQUES, 2019).

Importante ainda destacar que, aqui, se está ciente sobre as contradições e sobre os riscos envolvidos na busca pela afirmação de valores do bem comum que podem ser manipulados pela lógica neoliberal de forma a parecer que há interesses comuns e que não há luta de classes. Ressalta-se que, no capitalismo, as contradições e o conflito de interesses e a luta de classes são inerentes à sua lógica e não serão superados. Porém, acredita-se que faz parte da transformação social a luta em todos os espaços pelos valores do bem comum, que se contraponham aos interesses do capital, conquistando-os mesmo que parcialmente, através de movimentos de resistência e de invenção de reservas de alternativas hoje marginais, mas que poderão se tornar hegemônicas no futuro.

Nesse sentido, com base nas abordagens ético-políticas e epistemológicas e nos pressupostos teórico-metodológicos adotados pelo presente estudo – a perspectiva ergológica e o materialismo histórico-dialético –, foram levantadas algumas questões acerca do cotidiano da atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados: “Como reafirmar os valores do bem comum na prática cotidiana de uma atividade de trabalho situada em um cenário marcado pela supremacia da lógica capitalista?”, “Como esse coletivo de trabalhadores pode “renormatizar” as normas no sentido de efetivar ou afirmar esses valores do bem comum, enfrentando a “pressão” inversa para produzir e defender as normas no sentido de reafirmar ou atender às demandas da lógica hegemônica?”, isto é: “Como transformar a realidade no sentido de superar, ao menos em parte, a lógica hegemônica e efetivar os valores do bem comum?”.

Seguindo esses questionamentos e as perspectivas éticas e epistemológicas que irão delinear esta pesquisa de doutorado, chegou-se ao seguinte problema: Como os trabalhadores responsáveis pela reconstrução e execução do processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados na UFF vêm dimensionando valores no debate entre as normas antecedentes e as normas que criam durante sua atividade?

Nesse momento, portanto, é preciso abordar algumas considerações iniciais sobre o contexto na qual se insere a atividade de análise de lotação e seus efeitos na Universidade e na atividade, e apontamentos preliminares, considerando a perspectiva da ergologia e do

materialismo histórico-dialético, necessários ao delineamento das hipóteses iniciais desta pesquisa.

O cenário brasileiro, a partir da década de 1990, é marcado pela Reforma do Aparelho do Estado, que instaura um novo modelo de gestão pública, agora gerencial, e que abre espaço para a consolidação das políticas neoliberais no país, com as premissas de intensificação da exploração e precarização do trabalho. A Reforma gerencial do Aparelho do Estado incide diretamente na reforma da administração pública e, portanto, prevê algumas mudanças que afetarão diretamente as universidades federais brasileiras. Essas considerações tornam-se especialmente fundamentais neste ano de 2022, quando há uma tentativa por parte de alguns segmentos da sociedade de desqualificar o serviço público, o que tem ganhado força, principalmente, no Governo Bolsonaro, que tem tido ações no sentido de derrubar direitos conquistados, a partir da busca pela implementação de reformas como a proposta da nova reforma administrativa enviada ao Congresso na Proposta de Emenda à Constituição (PEC 32/20). Portanto, no caso da atividade de análise de lotação, o cotidiano da atividade é diretamente marcado e influenciado de diversas formas pelo macrocenário político, social e econômico, através das políticas federais. Assim, percebe-se, cada vez mais, a lógica neoliberal, pautada no sucateamento e na precarização de todos os serviços públicos.

No que tange às “políticas de gestão” dos trabalhadores, não só na UFF, mas nas diversas Instituições Federais, essa lógica culminará na incorporação das práticas do chamado “modelo de gestão de pessoas por competências”, vinculado aos interesses do capital e mercado, política e ideologicamente, pelo projeto neoliberal. Ainda nesse sentido, novas demandas são impostas aos trabalhadores. A ideia é a de que é preciso trabalhadores flexíveis, polivalentes, com grande leque de competências, capacidade de aprender e de lidar com o novo ambiente. O problema é que todas essas novas exigências não vêm acompanhadas de condições de trabalho adequadas e de um quantitativo de pessoal suficiente para desenvolver as tarefas exigidas, o que acaba acarretando uma responsabilização individual desses trabalhadores – incluindo aqueles responsáveis pela análise de lotação – pelo sucesso ou fracasso da qualidade e da produtividade no trabalho.

As Universidades públicas federais, afetadas por essas transformações, que inclui também a aprovação da LDB – Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (Lei 9.394/96) (Brasil, 1996), do Decreto 5.707/06, que institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da administração pública federal direta (Brasil, 2006), autárquica

e fundacional e do Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI (Brasil, 2007), vêm, desde então, passando por mudanças nas “políticas de gestão de pessoas” dos seus servidores técnico-administrativos.

Com base na perspectiva do materialismo histórico-dialético (BOTTOMORE, 2013; ENGELS, 1891; MARX, 2008), é possível inferir, portanto, que as demandas colocadas para o grupo de trabalhadores participantes da pesquisa aparecem perpassadas pela lógica neoliberal. Tomando como referência a visão da Ergologia, seria possível dizer que essa lógica irá impor, ao nível da situação de trabalho analisada, o que a Ergologia chama de normas antecedentes, normas anteriores a própria atividade. Sobre essa influência da realidade histórica e social na atividade de trabalho, Schwartz, Duc e Durrive (2010b, p. 31) irão dizer que “Uma situação de trabalho contém as questões da sociedade. Inversamente, pela maneira como se trabalha, cada um toma posição nestes debates da sociedade e os recompõe na sua escala”.

Nesse sentido, entretanto, é preciso considerar também as importantes conquistas dos movimentos sociais e sua capacidade em criar normas antecedentes que sejam coerentes com valores do bem comum. No Brasil, as diversas lutas travadas por associações de estudantes, por sindicatos dos professores e dos técnico-administrativos, com apoio de setores expressivos da sociedade civil, conseguiram conquistar, na legislação, o princípio de que uma universidade pública federal tem como finalidade oferecer uma educação pública, gratuita, de qualidade e, socialmente, referenciada. Além disso, precisa também proporcionar condições de trabalho dignas para seus servidores, visando à saúde desses trabalhadores. Considerando esse contexto, é possível afirmar que há também valores do bem comum que referenciam o processo de análise de lotação de servidores na Universidade.

Portanto, por um lado, é possível identificar, nas conquistas dos movimentos sociais, normas antecedentes coerentes com valores do bem comum. Entretanto, por outro lado, é importante considerar que o cenário do país, marcado pelo avanço das políticas neoliberais, traz outro tipo de normas antecedentes para o gerenciamento da universidade que provém de valores mercantis. Conforme destaca Durrive (2011, p. 51), sobre o entendimento de Schwartz com relação ao conceito de normas antecedentes, na esfera do trabalho,

antes mesmo de se engajar no fazer, cada um deve se confrontar com normas de alguma maneira enrijecidas: ‘as normas antecedentes’ (SCHWARTZ, 2000b). Enrijecidas na medida em que elas são investidas por relações sociais, por relações de poder. Elas visam a enquadrar as atividades humanas e são produzidas pela história dos grupos e das sociedades que buscam instituir a vida coletiva.

Cabe destacar, porém, que, para a Ergologia, a situação de trabalho nunca envolve apenas a execução dessas normas antecedentes, ao contrário, a partir do conceito de debate de normas, Schwartz, Duc e Durrive (2010c, p. 97) irão esclarecer que

[...] se a atividade nunca é pura execução do que foi antecipado, mas uma confrontação que é preciso gerir, então é preciso fazer escolhas – escolher como lidar com essa confrontação – enfim isso quer dizer, muito profundamente, que toda atividade (e em particular, poderosamente, toda atividade de trabalho, pois ela tem normas muito fortes) é sempre um debate de normas, que faz referência a valores.

Assim, a equipe de lotação deve enfrentar um debate de normas e construir maneiras de fazer valer os valores do bem comum nesse contexto tão difícil de políticas de gerenciamento da vida e do trabalho que apontam para individualização, competição, obstaculizando a construção de coletivos de trabalho (MUNIZ; TEIXEIRA; SILVA, 2020).

A partir desses apontamentos, a pesquisa parte da hipótese de que os trabalhadores responsáveis pela reconstrução e execução do processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados vem enfrentando um debate de normas que tanto envolve a criação ou a reafirmação de normas que dimensionem valores do bem comum, como também envolve o enfrentamento a normas que operam a ideologia dominante, os valores mercantis.

Outra hipótese formulada, como desdobramento dessa primeira hipótese, é a de que, ainda que a atividade de análise de lotação seja complexa e marcada pela lógica neoliberal, partindo-se de uma análise dialética e sob o ponto de vista da atividade, considerando-se as contradições que movem os fenômenos, acredita-se ser possível construir formas de resistência, afirmar valores do bem comum. Sabe-se que, dentro do capitalismo, as contradições, o conflito de interesses e a luta de classes não serão resolvidos, mas defende-se que algumas conquistas, ainda que parciais, e alguns desses valores, podem ser afirmados.

Tomando como base a concepção do materialismo histórico dialético, esta pesquisa parte do pressuposto de que a transformação da situação de trabalho proposta pela Ergologia – conforme lembra Durrive (2010), citando a afirmação de Schwartz, Duc e Durrive (2010b, p. 25) de que “a Ergologia conforma o projeto de melhor conhecer e, sobretudo, de melhor intervir sobre as situações de trabalho, para transformá-las” – e a efetivação dos desafios levantados pelos questionamentos anteriores, passa, para além do debate de normas e valores, pelo desvelamento dos interesses da lógica dominante, que está na essência das normas antecedentes e do cenário no qual a atividade está inserida.

Segundo a perspectiva do materialismo histórico-dialético, é a partir do desvelamento dos diversos contornos do fenômeno, de suas mediações no plano econômico, político e ideológico e a serviço de quais interesses ele funciona, que se poderá subverter, pelo menos em alguns aspectos, sua lógica utilitarista restrita a reprodução da lógica dominante, e que serão abertas as possibilidades de uma práxis consciente e contra-hegemônica<sup>4</sup> em torno do tema. Ainda segundo essa concepção, os homens são ativos, são capazes de agir sobre as circunstâncias e modificá-las; mas para isso é necessário que tais homens conheçam os fenômenos em sua essência, e não apenas na aparência, para que assim possam desvelar todos os seus contornos, finalidades e interesses reais e, dessa forma, superar a lógica dominante. Parafraseando Marx e Engels (MARX; ENGELS, 2007), o que permite transformar a história é a práxis revolucionária, o homem é produto, mas também produtor da história humana.

Aqui, é possível traçar um paralelo, portanto, com o entendimento da Ergologia sobre a transformação da atividade através da prática, movimento que acontecerá, segundo essa visão, a partir do debate de normas num mundo de valores. Debate esse que será emancipador, de acordo com a perspectiva dialética, na medida em que o coletivo de trabalhadores conhece a essência do fenômeno, ou seja, as suas contradições, o embate entre a lógica dominante e os movimentos de resistência dos trabalhadores.

Oportuno reforçar, nesse momento, os princípios nos quais essa pesquisa está pautada, de que a UFF, como uma universidade pública federal, tem como finalidade oferecer uma educação pública, gratuita, de qualidade, laica, inclusiva e socialmente referenciada, um serviço público de qualidade e condições de trabalho dignas para seus servidores, pautadas na saúde desses trabalhadores. Portanto, pressupõe que seu processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados deve ter como base e objetivos últimos esses pressupostos. Neste sentido, essa pesquisa pretende contribuir com o alcance desses princípios, objetivos e pressupostos.

Além disso, considera-se que a pesquisa também poderá contribuir com a ampliação do olhar sobre o tema estudado, marcado predominantemente por uma perspectiva tecnicista e utilitarista que, em busca de uma pretensa neutralidade, faz com que as práticas investigadas sejam vistas de forma naturalizada e superficial. Espera-se que a contribuição desta pesquisa

---

<sup>4</sup> Derivação do conceito de hegemonia em Gramsci – desenvolvido no primeiro capítulo – que indica sua estratégia revolucionária e emancipatória da “guerra de posições”, que se dá através da ocupação de espaços e construção de uma nova hegemonia.

seja a de se desvencilhar dessa ideia de uma investigação de sentido utilitarista, com o intuito de inverter essa lógica prescritiva.

No sentido inverso a essa lógica, a perspectiva adotada pela pesquisa considera que não se age com neutralidade em nenhum momento e que a maneira de se posicionar diante das diferentes situações indica qual método de leitura da realidade se tem. Assim, é fundamental frisar que este processo de conhecimento não é de “toda a realidade, mas constitui-se na apreensão subjetiva da realidade objetiva” (FRIGOTTO, 2006, p. 75).

Dessa forma, retoma-se o **objetivo geral** deste estudo, que é o de compreender a atividade de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados na Universidade Federal Fluminense (UFF), analisando, dialeticamente, na perspectiva do materialismo histórico, e sob o ponto de vista da atividade, as contradições e os debates de normas que perpassam a atividade, as normas criadas pelos trabalhadores e os valores que estão sendo concretizados.

Com base no objetivo geral, tem-se os seguintes **objetivos específicos**:

- Caracterizar historicamente o contexto no qual a atividade de trabalho pesquisada está inserida;
- Apresentar, através de revisão bibliográfica e pesquisa documental, temas pertinentes para entendimento do campo de pesquisa e caracterizar o campo de pesquisa, seu histórico, a formação da equipe de trabalho e delinear o processo de análise de lotação;
- Analisar e compreender as normas antecedentes da atividade pesquisada, os debates de normas, as renormatizações e criação de novas normas no trabalho da equipe, e quais valores estão sendo dimensionados na atividade;
- Analisar dialeticamente as contradições que perpassam a atividade e o debate entre as normas e valores produzidos pela classe dominante e as normas que os trabalhadores criam durante sua atividade, buscando identificar iniciativas que visam resistir à perspectiva hegemônica;
- Detectar e evidenciar possíveis reservas de alternativas na atividade a favor de um projeto contra-hegemônico e da afirmação dos valores do bem comum.



Destaca-se que a coleta e produção de dados da pesquisa foi realizada entre os anos de 2018 e 2022. Os Encontros sobre o Trabalho<sup>5</sup> com as servidoras que compunham a equipe no momento da intervenção foram realizados entre os meses de junho e agosto de 2019, totalizando cinco Encontros. Além disso, durante todo o período citado, para complementar a coleta de dados do campo, também foram utilizados, como recursos metodológicos, o diário de campo e a pesquisa documental.

A partir do objetivo geral da pesquisa, o **primeiro capítulo** procura elucidar os contornos do referencial ético-político e epistemológico no qual a investigação da pesquisa se baseia, bem como as contribuições dos saberes da Psicologia do Trabalho e Organizacional para a atividade.

O **segundo capítulo**, buscando caracterizar historicamente o contexto no qual a atividade de trabalho pesquisada está inserida, procura compreender o panorama geral e o contexto brasileiro, o serviço público e a administração pública brasileira, e as universidades públicas federais.

O **terceiro capítulo**, irá apresentar temas pertinentes para entendimento do campo de pesquisa, como legislações pertinentes, ferramentas e práticas das “políticas de gestão de pessoas” na Universidade, bem como o campo de pesquisa, seu histórico, a formação da equipe de trabalho e o processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados.

No **quarto capítulo**, serão apresentadas as ferramentas metodológicas utilizadas e ainda o percurso metodológico da pesquisa. Conforme já ressaltado, o dispositivo de intervenção utilizado no campo de pesquisa foi o de Encontros sobre o Trabalho e, para complementar a coleta de dados do campo, também foram utilizados o diário de campo e a pesquisa documental. Para a organização e análise dos dados foi realizada a análise temática.

No **quinto capítulo** serão abordados os debates realizados nos encontros, organizados em temas de análise, buscando compreender a atividade de análise de lotação de recém-concursados, os constrangimentos da atividade, as estratégias da equipe para lidar com constrangimentos e suas possibilidades de atuação, sob o ponto de vista da atividade e a partir de uma leitura materialista histórico-dialética.

Nas **considerações finais** serão retomados pontos importantes para os objetivos da pesquisa e serão indicadas algumas possíveis contribuições da pesquisa no sentido de detectar

---

<sup>5</sup> Dispositivo de intervenção a ser delineado no capítulo 4.

e evidenciar possíveis reservas de alternativas na atividade a favor de um projeto contra-hegemônico e da afirmação dos valores do bem comum.

## **Capítulo 1: Referencial ético-político e epistemológico e pressupostos teórico-metodológicos da pesquisa**

Neste capítulo, o objetivo é desenvolver o referencial ético-político e epistemológico, bem como as bases teórico-metodológicas que orientam a pesquisa. Este trabalho está implicado com uma perspectiva epistemológica e ético-política da ergologia e do materialismo histórico-dialético e, portanto, espera-se contribuir, a partir desta pesquisa, com a transformação da atividade de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados na UFF, no sentido de uma práxis consciente e contra- hegemônica.

A análise das situações de trabalho, na perspectiva ergológica, articulada ao método dialético, possibilita que se aprimore a observação e a compreensão das situações a partir do sujeito que trabalha e da formação dos coletivos de trabalhadores (porque trabalhar é sempre trabalhar com o outro), sem, no entanto, deixar de problematizar o sistema socioeconômico, sua lógica de dominação a partir da exploração econômica do trabalho, suas contradições e as diferenças entre os interesses de classe.

Além do referencial ético-político e epistemológico, o materialismo histórico-dialético e a ergologia também contribuem com importantes pressupostos conceituais, teóricos e metodológicos que irão orientar toda a pesquisa, como veremos a seguir.

### **1.1 A perspectiva ergológica**

A Ergologia possibilita a análise de situações complexas de trabalho e tem como categoria central a atividade de trabalho, que implica no processo como os trabalhadores dialogam com a norma e a renormatizam. Segundo essa perspectiva, uma situação de trabalho contém as questões macrossociais e, ao realizar seu trabalho de determinada maneira, os trabalhadores tomam posição nestes debates da sociedade, reconstituindo tais questões no seu ambiente micro (DUC; DURAFFOURG; DURRIVE, 2010). A análise da atividade busca confrontar os saberes necessários para a compreensão do trabalho, com a experiência de quem trabalha em uma situação concreta, suscitando o debate de normas e valores. Assim, promove lugares para a emergência desses debates, que podem incluir políticas coletivas no nível micro, em relação dialética com o nível macropolítico (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b).

Segundo Schwartz, Duc e Durrive (2010b), os impactos econômicos, sociais e políticos

são diferentes para cada situação de trabalho, isto é, para a Ergologia, é preciso ter cuidado ao generalizar esses impactos na atividade. Ao mesmo tempo, o olhar para a atividade requer uma necessidade de um vaivém permanente entre o micro e o macro. As situações de trabalho sempre contêm, na sua escala, as questões sociais, uma vez que toda atividade de trabalho envolve debate de normas e encontro de valores. O que a Ergologia entende, entretanto, é que essa relação entre micro e macro não pode ser prevista de antemão nem generalizada, reiterando a necessidade de conhecer cada situação (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b). “Assim, mesmo considerando um modo de produção dominante (como o capitalista), uma dada formação social (como a brasileira) e uma dada conjuntura, é importante estar atento às singularidades das situações de trabalho em sua concretude” (BRITO et al., 2011, p. 26).

Sendo assim, no caso desta pesquisa, a perspectiva ergológica pode contribuir com a análise da atividade situada para compreender como, nesse contexto específico da Universidade, políticas construídas a nível federal e práticas perpassadas pela lógica capitalista são retrabalhadas na atividade dos que tem responsabilidade de implementá-la.

### **1.1.1 Trabalho como atividade**

A Ergologia aborda o conceito de trabalho através do conceito de atividade. A atividade de trabalho, na perspectiva ergológica, envolve sempre um debate de normas, em referência a um mundo de valores. Segundo Schwartz (2006), essa noção amplia a distância entre o “trabalho prescrito” e o “trabalho real”, identificada pela ergonomia e considerada pelo autor como a primeira proposição da Ergologia e primeira característica da atividade humana (SCHWARTZ, 2010b).

Quanto ao “trabalho prescrito”, Brito (2008a, p. 440) explica que:

O conceito de ‘trabalho prescrito’ (ou tarefa) refere-se ao que é esperado no âmbito de um processo de trabalho específico, com suas singularidades locais. O ‘trabalho prescrito’ é vinculado, de um lado, a regras e objetivos fixados pela organização do trabalho e, de outro, às condições dadas. Pode-se dizer, de forma sucinta, que indica aquilo que ‘se deve fazer’ em um determinado processo de trabalho.

Já sobre o “trabalho real”, a autora destaca:

Como uma primeira definição de ‘trabalho real’ (‘atividade’), pode-se dizer que é aquilo que é posto em jogo pelo(s) trabalhador(es) para realizar o trabalho prescrito (tarefa). [...] O esforço conceitual sinalizado na expressão ‘trabalho real’ está

vinculado ao pressuposto de que as prescrições são recursos incompletos, isto é, que desde a sua concepção elas não são capazes de contemplar todas as situações encontradas no exercício cotidiano de trabalhar (BRITO, 2008b, p. 453).

Portanto, a conceituação do “trabalho real” implica em pressupor que as prescrições sempre são recursos incompletos e não são capazes de abarcar todas as situações encontradas no cotidiano de trabalho (BRITO, 2011). Brito (2011, p. 483) enfatiza, entretanto, que “a prescrição é fundamental, porque sua ausência pode gerar consequências negativas tanto para o desenvolvimento do trabalho quanto para a saúde do trabalhador”.

Devido à sua gênese, o conceito de ‘trabalho prescrito’ esteve muito atrelado à concepção taylorista e organização do trabalho (com a tentativa de predição e de controle sem limites do processo de trabalho), levando a uma visão negativa do seu sentido. Esta visão, entretanto, foi-se modificando com a constatação de que há diferentes modos de prescrição do trabalho, uma forma de antecipação necessária e que é encontrada em todos os processos produtivos. Com isso, entendeu-se que o conceito de ‘trabalho prescrito’ (ou tarefa) é fundamental para descrevermos uma das faces do trabalho – que logicamente tem implicação sobre a outra (atividade) (BRITO, 2008a, p. 441).

No entanto, conforme já demonstravam os estudos da ergonomia, as situações reais de trabalho envolvem sempre variabilidades. Assim, a atividade de trabalho requer estratégias de adaptação do prescrito ao cotidiano de trabalho. Nesse sentido, Brito (2008b, p. 454) explica que “a atividade de trabalho (‘trabalho real’) pode ser definida, então, como um processo de regulação e gestão das variabilidades e do acaso”.

A partir desse entendimento e das contribuições da obra de Canguilhem (2009), a ergologia irá ampliar essa concepção de defasagem entre o prescrito e o real, incluindo conceitos fundamentais para a compreensão da atividade de trabalho, como o de normas antecedentes, debates de normas e renormatização.

O conceito de normas antecedentes envolve, segundo Schwartz, Duc e Durrive (2010c, p. 95), tudo aquilo que preexiste à atividade visando orientá-la, tudo o que mais ou menos a predetermina. Brito (2011, p. 486) explica que

Schwartz (2000b) identifica que, além das formas de prescrição relativas à organização do trabalho e às condições dadas ao trabalhador, há normas mais gerais (no sentido dado por Canguilhem) que também têm o papel de antecipar/predefinir as atividades. São chamadas de ‘normas antecedentes’, pois estão disponíveis antes mesmo de a atividade se iniciar. Elas apresentam dois aspectos: 1) são vinculadas a aquisições da experiência coletiva (e, por isso, são bens comuns, de todos), materializadas nos saberes técnicos, científicos e culturais, imprescindíveis para o

desenvolvimento do trabalho; 2) dizem respeito à divisão social do trabalho e às relações de poder.

A autora ainda sinaliza que:

Ademais, tais normas antecedentes sinalizam valores (saúde, educação, direito ao trabalho, ao lazer, segurança, preservação ambiental, igualdade etc.) sobre os quais há sempre um campo de lutas e em nome dos quais se busca instituir dispositivos legais, em uma conjuntura social específica. Portanto, elas têm uma dimensão sociopolítico-jurídica e não apenas monetária. Enfim, as normas antecedentes estão vinculadas aos regulamentos, procedimentos e tecnologias encontradas em determinada situação de trabalho, no nível de conhecimento técnico-científico e cultural de uma certa sociedade e aos valores nela presentes (BRITO, 2011, 487).

Nesse sentido, Brito et al. (2011, p. 24) explicam que as normas antecedentes, além de incluírem as regras, regulamentos, procedimentos, tecnologias disponíveis na situação de trabalho, abarcam tudo aquilo que antecipa e predefine a atividade de trabalho e que demarcam as condições nas quais a atividade se desenvolve. Assim, englobam também elementos culturais, conhecimentos técnico-científicos, “acumulados ao longo da história de uma sociedade específica” e, portanto, “refletem o patrimônio histórico, cultural, científico e político de uma sociedade”. Ademais, Brito (2008a) ainda ressalta que algumas normas antecedentes são moldadas na história do coletivo de trabalho e outras derivam dos destinatários do trabalho, que possuem expectativas e demandas aos trabalhadores.

Acrescenta-se que algumas dessas normas são forjadas pela história dos coletivos de trabalho (por exemplo, regras e práticas desenvolvidas através da experiência, pelo próprio coletivo) e outras provêm dos destinatários do trabalho (clientes ou usuários), uma vez que esses apresentam suas expectativas e exigências ao trabalhador (BRITO, 2008a, p. 443).

Considerando todos esses aspectos levantados, Brito (2008a; 2011) sinaliza ainda, portanto, que algumas normas antecedentes podem ser contraditórias, o que implica em uma concorrência entre as várias normas presentes em uma situação de trabalho, bem como uma permanente tensão no ato de trabalhar, no fazer, na atividade.

Além disso, conforme já abordado, “o trabalho nunca é pura execução” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010d, p. 189) e, por isso, as normas antecedentes são insuficientes para se pensar a atividade. Considerando que as situações de trabalho sempre envolvem variabilidades, no cotidiano de trabalho novas normas são produzidas pelo coletivo de trabalhadores para lidar com essas variabilidades do meio. Nesse sentido, na atividade de trabalho, há normas

“propostas ou impostas (normas antecedentes)” e há “normas instauradas na própria atividade” (BRITO, 2011, p. 487). E, portanto, para a ergologia, o trabalho envolve debate de normas, com referência a valores, e produção de novas normas, movimento denominado renormatização pela ergologia (BRITO, 2011).

Do mesmo modo que é impossível eliminar as variabilidades do meio de trabalho (conforme evidenciou a ergonomia da atividade), não se pode viver sob um regime de total imposição deste meio já-dado, isto é, de suas normas antecedentes. Diante delas, na situação real de trabalho, os trabalhadores (re)criam estratégias, em um movimento contínuo de (re)normatização (BRITO, 2008b, p. 457).

Portanto, é nesse sentido que, para Schwartz (2004), uma vez que a atividade de trabalho sempre envolve dimensionamento de valores, debate de normas, renormatizações para lidar com as variabilidades do meio, todo trabalho é gestão. Trabalhar é gerir, todo trabalho envolve gestão das variabilidades, envolve gerir os debates de normas presentes na atividade (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b). E, portanto, a gestão não está limitada apenas ao trabalho do gerente. O gerente teria como desafio fazer a gestão das gestões (SCHWARTZ, 2004).

De acordo com a perspectiva ergológica, ainda, o debate de normas, as renormatizações e a gestão do trabalho são operados e sustentados na atividade pelo coletivo de trabalho. Para explicar melhor a função desse coletivo, Schwartz (2010a) desenvolveu o termo “entidades coletivas relativamente pertinentes” (ECRP). De acordo com Schwartz, a noção de ECRP é uma consequência direta da noção de debates de normas que, por sua vez, está diretamente ligada a noção de atividade (VENNER; SCHWARTZ, 2015).

Schwartz (2010a) explica que o conceito de ECRP tem duas grandes características: primeiro, o fato de ser distinto de qualquer coisa estabelecida formalmente nas organizações; e segundo, de estar relacionado com tudo que diz respeito à atividade humana, com base no entendimento da ergologia. Assim, ele irá explicar que as ECRPs existem em toda organização, estando sempre presentes nas atividades humanas; mas ao mesmo tempo é impossível defini-las sem inseri-las na história da atividade. Schwartz (2010a, p. 152), então, resume o conceito:

Temos então:

- “entidades” no sentido de que existem fronteiras invisíveis que englobam as pessoas pertencentes a serviços diferentes, pessoas que se conhecem;
- “coletivas”, tendo em vista que aí transitam informações – eventualmente nos dois sentidos, e pelas vias mais diversas (podem ser notas escritas, chamadas telefônicas,

deslocamentos, muitas coisas) – enfim, o que é fundamental para compreender a qualidade de realização de um certo número de tarefas solicitadas; – elas são “relativamente pertinentes” na medida em que são pertinentes para a compreensão de como as coisas andam, ao mesmo tempo são relativamente pertinentes no sentido de que as fronteiras são variáveis: elas podem mudar em função das pessoas. E a história na empresa é feita de uma combinação indefinida de tais fronteiras pontilhadas que se constroem e reconstroem sem cessar. Exatamente por tudo isso é só “relativamente” pertinente.

Nesse sentido, Schwartz (2010a) explica que a ECRP teria uma dupla face: o lado da eficácia, da performance econômica, uma vez que o trabalho depende da forma como as ECRPs irão gerir as relações, debates de normas, variabilidades; e o lado dos valores socialmente partilhados, que é o que acaba por sustentar o funcionamento da atividade.

Ainda segundo o autor, na construção das ECRPs, valores são partilhados, e os valores que são considerados importantes para os trabalhadores aderem à atividade. Para Schwartz (2010), é nas ECRP que acontecem os debates acerca do viver junto e dos valores do bem comum, o que acaba por trazer um debate do campo político para a atividade. Portanto, quando não há espaço para a construção das ECRPs, não há espaço para esse debate, inclusive o político. Schwartz (2010a, p. 150) ressalta que “As ECRPs reprocessam valores que estão em jogo, local e globalmente, contribuindo, dessa forma, para fazer história”. Dessa forma, a ergologia vai enfatizar a importância das ECRPs para a atividade de trabalho, pois são elas que irão sustentar os debates de normas, as renormatizações e a gestão das variabilidades.

Brito et al. (2011) alertam para o fato de que, quando o suporte a essas entidades coletivas é frágil e não há possibilidade de construir um patrimônio coletivo de normas, o resultado é nefasto para os trabalhadores em termos de sofrimentos, fragilização, confiança, bem como para a eficácia e qualidade do trabalho. Portanto, é fundamental para a atividade que a relação e a situação de trabalho possibilitem a discussão coletiva sobre as renormatizações operadas na atividade e sobre as normas antecedentes. A possibilidade de que a criação, o debate de normas e as renormatizações gerem normas antecedentes, que se configurem como patrimônio coletivo na atividade, fortalece o trabalho e faz com que as renormatizações não sejam ações isoladas, que podem fragilizar os trabalhadores.

### **1.1.2 Espaço Tripolar**

A ergologia, conforme visto, considera que a atividade de trabalho é um encontro permanente entre “o ‘micro’ (o espaço-tempo em que ocorre o processo de trabalho) e o ‘macro’



(seu contexto social, econômico e político), entre o local e o global” (BRITO, 2008b, p. 456). Nesse sentido, compreende que a história humana, marcada pela atividade humana, acontece em um espaço de três polos e desenvolve um esquema tripolar para compreender os processos históricos das nossas sociedades ocidentais atuais. No nível macro, considera dois polos antagônicos, mas em permanente interação. O olhar para a atividade, portanto, segundo a perspectiva ergológica, permite compreender os condicionantes econômicos e sociais dos processos produtivos, identificando neles as marcas da história de uma sociedade e, ao mesmo tempo, reconhecer a história singular que se faz no cotidiano desses processos, as dificuldades e possibilidades encontradas nas situações concretas de trabalho (BRITO, 2008b).

Portanto, de acordo com Schwartz, Duc e Durrive (2010a), os três polos seriam: o polo I das gestões, lugar dos debates de normas e de valores, onde a história se faz, onde acontece o debate de normas e a operacionalização e concretização ou negação dos valores dos outros dois polos; o polo II do mercado, orientado por valores mercantis, próprios dos processos de produção capitalista; e o polo III do político ou Politeia, orientado por valores do bem comum.

Os valores mercantis são valores dimensionados por natureza, mensuráveis por parâmetros quantificáveis, já os valores do bem comum são, em sua origem, sem dimensão. Entretanto, cabe observar que é impossível dar realidade aos valores do bem comum sem atribuir uma dimensão, sem alocar recursos, ou seja, eles precisam ser dimensionados para se concretizarem. Sendo assim, quando se busca dar realidade aos valores não dimensionáveis através de sua concretização e, então, dimensionamento, é preciso assegurar recursos muitas vezes mercantis, ou mensurar a partir de indicadores do polo mercantil. Da mesma forma, o polo mercantil precisa, muitas vezes, se submeter aos valores do bem comum ou é limitado por esses valores (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010a).

Entretanto, cabe observar que é impossível dar realidade aos valores do bem comum sem atribuir uma dimensão, sem alocar recursos. Ressalta-se, ainda, que esses dois polos, apesar de orientados por valores diferentes, estão permanentemente interagindo e são perpassados por fortes tensões. O polo I, da atividade, interage com os outros dois polos e insere, na história, o movimento dialético entre eles (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010a).

Cabe ressaltar a observação de Schwartz, Duc e Durrive (2010a) de que a identificação desses polos não pretende ser estrita, nem precisamente delimitada e não significa que estes sejam completamente independentes, havendo várias situações intermediárias. Outra observação importante é a de que, no interior do mesmo polo, há debates de normas, pois pode

haver interesses diversos e diferentes percepções sobre como alcançar determinado valor, por exemplo.

Nesse sentido, a perspectiva ergológica reforça que a relação entre esses polos é complexa e pode ser diferente em cada situação, contexto, espaço, país. Sendo assim, nas sociedades ocidentais contemporâneas, apesar de ser possível perceber a prevalência do polo mercantil a partir da lógica neoliberal dominante, há também pontos de resistência, há embate entre os polos, e no interior de cada polo. Ou seja, mesmo nas sociedades capitalistas, alicerçadas em fortes limites estruturais que dependem de uma revolução social para sua superação, existem lutas e conquistas dos valores do bem comum. Ademais, para Schwartz, Duc e Durrive (2010a), a força desses polos e a forma de concretizar os valores é diferente a depender do contexto, país etc.

Ainda de acordo com a perspectiva ergológica, os polos II e III tem como ponto em comum o fato de produzirem normas antecedentes fortes. O polo I, da atividade, é onde acontece a gestão entre as normas antecedentes e as renormatizações. Assim, de acordo com Schwartz, Duc e Durrive (2010a, p. 254):

[...] Os polos II (mercado) e III (cidadania) representam o *campo das normas antecedentes fortes*, constituídas, ligadas a relações de hierarquia e de poder, por oposição a necessidade de gerir a atividade, aqui e agora, em confrontação com os objetivos e normas que são etiquetadas sobre o eixo II/III. É a razão pela qual o eixo que reúne esses dois polos é o das normas antecedentes; o polo I, no esquema, é o *da atividade* em que, sabemos, sempre se está a gerir as dialéticas entre os registros: entre as normas antecedentes e aquilo que chamamos de re-singularizações, re-centramentos, considerando essa espécie dialética permanente do impossível e do invivível, que se trava no nível desse polo. [grifos dos autores]

Nesse sentido, Brito et al. (2011, p. 25) explicam que as normas antecedentes podem, tanto veicular interesses econômicos de tipo mercantil, como sinalizar valores que afirmam a preocupação com a vida e com o bem comum. “Por isso, é importante considerar sua inserção em um campo de lutas em que são instituídos dispositivos, inclusive legais, em uma conjuntura social específica”. De acordo com Schwartz, Duc e Durrive (2010a), o entendimento do esquema tripolar, reflete um esforço para compreender a história, crises, tensões e o lugar da atividade como motriz na história, por isso sua importância para a perspectiva ergológica.

Cabe reforçar, aqui, a observação anterior de que os valores do bem comum não são valores universais, são valores cuja declinação e dimensionamento estão sempre em ligação com o contexto de lutas políticas, econômicas e sociais. O que a ergologia enfatiza é que, além

das lutas nos aparelhos legislativo, judiciário e executivo, há a luta na própria atividade dos trabalhadores que tomam decisões cotidianamente, que podem reforçar ou não uma concepção neoliberal e privatista ou uma *práxis* de crítica e transformação da sociedade. Dessa forma, se está ciente de que, no modo de produção capitalista, a desigualdade é estrutural, e, portanto, o prioritário é a defesa dos interesses de uma minoria, que é a burguesia, mas, considera-se, no entanto, que existe a luta para concretizar valores como saúde, educação, autonomia em todos os espaços, seja nos aparelhos governamentais, seja em outros aparelhos de Estado.

De forma coerente com esse entendimento, é possível citar o que Bourdieu (1998, p. 9-10) chama de “mão esquerda do Estado”, constituída, segundo o autor, pelos “chamados trabalhadores sociais” “que são o vestígio, no seio do Estado, das lutas sociais do passado”, e que “se opõem ao Estado da mão direita, aos burocratas do ministério das Finanças, dos bancos públicos ou privados e dos gabinetes ministeriais”. O materialismo histórico-dialético, perspectiva também adotada nessa pesquisa, auxilia, portanto, a deixar mais explícita essa relação entre valores e luta de classes. Mais adiante será explicitado como a luta contra-hegemônica por uma visão de mundo, que se apoie no comum, e não nos interesses privados, faz parte do processo de emancipação da classe trabalhadora.

### **1.1.3 Dispositivo dinâmico de três polos**

Conforme abordado anteriormente, a análise da atividade segundo a perspectiva ergológica busca confrontar os saberes necessários para a compreensão do trabalho, com a experiência de quem trabalha em uma situação concreta. “Para compreender o trabalho, os saberes disciplinares são necessários, mas é com aqueles que trabalham que se validará conjuntamente o que se pode dizer da situação que eles vivem” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010b, p. 36).

Com base nesse entendimento, a ergologia propõe a intervenção na situação de trabalho a partir do dispositivo dinâmico de três polos (DD3P). Segundo a perspectiva ergológica, a compreensão desse dispositivo permite, portanto, uma intervenção e atuação sob o ponto de vista da atividade. Schwartz (2000) explica que o DD3P considera: o polo I dos conceitos, dos saberes “disciplinares”, organizados, formalizados; o polo II das “forças de convocação e validação”, isto é, dos “saberes investidos” na atividade, do saber aplicado, da experiência; e o polo III que é o polo das exigências éticas e epistemológicas, que implica no “desconforto

intelectual”, em uma postura de respeito em relação aos outros dois polos, necessária para a compreensão do trabalho a partir do diálogo entre os saberes, sem hierarquização.

O dispositivo de três polos pressupõe uma relação dialética entre os diferentes saberes de tipo científico e entre estes e os saberes da experiência. Não se trata de um modelo fechado, mas sim de um referencial transformativo que se agrega ao epistemológico, com efeitos teóricos e metodológicos. Logo, é um dispositivo que pode adquirir formatos diversos e ser adotado em ações diversas, não apenas para fins de pesquisa científica (BRITO, 2011, p. 489).

Schwartz, Duc e Durrive (2010a) explicam que para compreender uma situação de trabalho é necessário utilizar uma série de conceitos como o de instituição, organização, emprego, além de inserir isto nas políticas econômicas. Dessa forma, para abordar a situação de trabalho, são necessárias competências do economista, do gestor, do jurista, entre diversas outras. Isso porque, segundo os autores, do contrário não se tem nenhum instrumento de análise. Portanto, os saberes disciplinares oferecem elementos de abordagem. Entretanto, para a perspectiva ergológica, esses conceitos não são suficientes para compreender o que se passa em uma situação de trabalho. A atividade extrapola os saberes formalizados. A atividade também é lugar de criação, de saberes investidos, da gestão do trabalho, dos debates de normas que reprocessam os conceitos. A humildade epistemológica colocada pelo polo das exigências éticas e epistemológicas reforça, então, a necessidade de respeitar os demais polos.

O polo da exigência ética e epistemológica vai orientar como vai se dar a relação entre trabalhadores e pesquisadores profissionais no dispositivo. É necessário que as questões e objetivos de pesquisa e intervenção sejam construídos conjuntamente, de modo a garantir aos trabalhadores um protagonismo na produção de conhecimento, numa relação dialógica com os pesquisadores e profissionais. Uma relação baseada na manipulação, ou seja, na busca de captar o conhecimento dos trabalhadores sobre o processo, apenas para aumentar a eficiência de processo produtivo, sem contrapartida como qualidade de vida e saúde para os trabalhadores, não seria baseada nessa exigência ética e epistemológica.

Além disso, é preciso, de fato, que todos acreditem que podem aprender uns com os outros nesse processo, valorizando tanto os saberes provenientes das pesquisas acadêmicas e científicas, como os saberes provenientes da experiência dos trabalhadores. Nesse sentido, tanto se procura evitar o “especialismo”, como uma concepção que defende apenas o valor do saber científico, menosprezando o saber da experiência, bem como, a demagogia ergológica, que seria afirmar que o saber dos trabalhadores seria sempre a única verdade, sem necessidade de crítica

e desenvolvimento, negando as contribuições da produção das disciplinas.

## **1.2 O materialismo histórico-dialético**

O materialismo histórico-dialético contribui para a compreensão dos fenômenos na sua relação com a totalidade social, entendendo-a como dinâmica e histórica. Para a dialética materialista, a realidade é uma realidade em movimento e não pode apresentar conexões causais estáticas, definitivas. Essa concepção de movimento é essencial para o método dialético. O motor dessa transformação é a contradição, outro conceito central da dialética. Para Marx (BOTTOMORE, 2013; ENGELS, 1891; MARX, 2008), a realidade é contraditória, isto é, as relações entre os elementos que a constituem são produzidas em contextos de contradições. Todas essas contradições são historicizadas, já que se redefinem e se recriam constantemente. Dessa forma, o método deve sempre se ater à concepção de realidade, às questões ideológicas, de relações de classes e, assim, o referencial teórico e as categorias de análise, devem ser sempre historicizados, construídos e não rígidos.

O estudo sobre a atividade dos trabalhadores responsáveis pela reconstrução e execução do processo de análise de lotação de servidores técnicos-administrativos recém-concursados precisa considerar o contexto político e institucional da universidade onde trabalham, incluindo o contexto federal e da macropolítica de educação que prescreve normas para o seu fazer e para a organização institucional. Nesse caso, portanto, a análise sob o viés do materialismo histórico-dialético permitiria compreender o modo de produção, a formação social onde se processa o trabalho do servidor e a lógica hegemônica que está na base da demanda da atividade de trabalho a ser investigada. Além disso, a partir da análise materialista dialética também será possível compreender as contradições que perpassam o contexto e a atividade estudada, contribuindo para a identificação das forças hegemônicas e contra-hegemônicas.

Na dissertação de mestrado da autora deste trabalho (FIGUEIREDO, 2013), o materialismo histórico-dialético foi utilizado como referencial teórico-metodológico para a investigação sobre o tema de pesquisa. Nesta tese, além da leitura de Marx, Engels e Lenin, alguns autores de destaque, que buscaram assimilar, no conjunto da obra marxista, sua forma de tratar a realidade através de uma visão materialista histórico-dialética, identificando também alguns de seus procedimentos metodológicos, juntamente com a explicitação de suas categorias de análise, serão utilizados. São eles: Gramsci, Kosik, Frigotto e Prado Jr., além de Bobbio, Cordioli e Gadotti.

Nesse momento, cabe explicitar algumas das concepções fundamentais do método histórico-dialético. Segundo Gadotti (1995), atualmente muitos autores aceitam, como ponto de partida, a definição de alguns princípios gerais ou características da dialética. São eles: 1) Princípio da totalidade: tudo se relaciona; 2) Princípio do movimento: tudo se transforma; 3) Princípio da mudança qualitativa: a mudança é qualitativa; 4) Princípio da contradição: unidade e luta de contrários, o motor do movimento é a contradição.

Assim, para a dialética, a realidade investigada é um todo constituído por múltiplas determinações. Ainda para Gadotti (1995, p. 24), “para a dialética, a natureza se apresenta como um todo coerente no qual objetos e fenômenos são ligados entre si, condicionando-se reciprocamente. O método dialético leva em conta essa *ação recíproca* e examina os objetos e fenômenos buscando entendê-los numa *totalidade* concreta” [grifos do autor].

Quanto ao princípio do movimento, Gadotti (1995, p. 25) explica que “a dialética considera todas as coisas em seu devir. O *movimento* é uma qualidade inerente a todas as coisas. A natureza, a sociedade não são entidades acabadas, mas em contínua transformação, jamais estabelecidas definitivamente, sempre inacabadas” [grifo do autor]. Portanto, a ação recíproca dos objetos e fenômenos se dá através do movimento, das relações que ocorrem das partes para o todo e do todo para as partes. Nesse sentido, a realidade é uma realidade em movimento e, por isso, não pode apresentar conexões causais estáticas, definitivas.

O motor desse movimento é a contradição, para Marx, a realidade é contraditória, isto é, as relações entre os elementos, partes, que a constituem são produzidas em contextos de contradições. Gadotti (1995, p. 26) explica que “a transformação das coisas só é possível porque no seu próprio interior coexistem forças opostas tendendo simultaneamente à unidade e à oposição. É o que se chama **contradição**, que é universal [...]” [destaque do autor]. Todas essas contradições são historicizadas, já que se redefinem e se recriam constantemente. Assim, o motor da realidade em movimento é a contradição.

As contradições sociais (classistas, raciais, étnicas, religiosas etc.) são as que, para Marx, segundo Cordioli (2009), fornecem o cerne do movimento da práxis humana (outra concepção fundamental para o método dialético), expressa na vida social organizada pelo trabalho. Assim, para Marx, a historicidade (conceito também importante para a dialética) decorre da própria práxis humana, caracterizada nas relações sociais entendidas como relações de produção pelas quais os homens produzem e reproduzem suas condições materiais de existência (fenômenos e

processos que existem independentemente da consciência do homem) e pensam e interpretam essas relações.

Assim, ao contrário do ideal capitalista de que o real seja alcançado apenas de forma fragmentada e naturalizada provocando uma visão estática do presente, para a dialética, o presente é um momento de um movimento e, assim, os acontecimentos históricos não são estáticos, mas estão em movimento. Apesar de o sistema capitalista impor dificuldades ao desvelamento dos movimentos do passado que implicam no desvelamento do presente, já que suas ideias são fortemente ideologizadas e, por isso, mostram apenas um fragmento da realidade, que termina por invertê-lo, o método histórico-dialético irá buscar na apreensão das diversas manifestações do real, das várias relações e em suas múltiplas determinações, a historicidade do real (CORDIOLLI, 2009).

É importante retomar também a consideração de que, em uma investigação sob o enfoque do materialismo histórico-dialético, não basta apenas constatar como as coisas funcionam e estabelecer conexões entre os elementos, as partes, da realidade, mas trata-se de além de revelar e expor as estruturas dos fenômenos sociais, rompendo com o pensar da ideologia dominante, propor intervenções transformadoras da realidade social. Para Marx e Engels (2007, p. 535), “os filósofos apenas *interpretaram* o mundo de diferentes maneiras; o que importa é transformá-lo” [grifo do autor].

### **1.2.1 Materialismo histórico-dialético: a categoria trabalho e o papel do Estado na atualidade**

O materialismo histórico-dialético também colabora com o conhecimento da realidade através da indicação de categorias importantes para essa investigação. Segundo Cordioli (2009), para Marx, as categorias, formulações abstratas que tem como objetivo explicar e entender a realidade, são constituídas numa sociedade específica, ou seja, só valem para aquela sociedade, só podem ser concebidas vinculadas ao todo e não de forma independente, como se existissem fora da realidade. Assim, de acordo com Marx (2008, p. 262), as categorias são exclusivas da sociedade e do período estudados. Esse conceito constitui a base do materialismo histórico-dialético. O método histórico-dialético considera as categorias como “produto de condições históricas, e não possuem plena validade senão para essas condições e dentro dos limites dessas mesmas condições”.

Na obra de Marx (2013), o trabalho aparece como categoria fundamental para a investigação dialética. Para o autor, o trabalho é categoria central de análise da materialidade histórica dos homens porque ele é fundante do ser social, ele é responsável pela mediação entre a natureza e a sociedade, e assim pode transformar o meio e as pessoas, pois transformando o mundo natural através do trabalho, o homem também transforma sua própria natureza.

O trabalho é, antes de tudo, um processo entre o homem e a natureza, processo este em que o homem, por sua própria ação, media, regula e controla seu metabolismo com a natureza. Ele se confronta com a matéria natural como com uma potência natural [*Naturmacht*]. A fim de se apropriar da matéria natural de uma forma útil para sua própria vida, ele põe em movimento as forças naturais pertencentes a sua corporeidade: seus braços e pernas, cabeça e mãos. Agindo sobre a natureza externa e modificando-a por meio desse movimento, ele modifica, ao mesmo tempo, sua própria natureza (MARX, 2013, p. 326).

Marx (2013) entende o trabalho, em seu conceito filosófico, como central na relação do homem com a natureza e com os outros seres humanos, como uma atividade vital da própria humanidade. É o que Kosik (1976, p. 198) explica:

O trabalho, na sua essência e generalidade, não é atividade laborativa ou emprego que o homem desempenha e que, de retorno, exerce uma influência sobre a sua psique, o seu *habitus* e o seu pensamento, isto é, sobre as esferas parciais do ser humano. O trabalho é um *processo* que permeia todo o ser do homem e constitui a sua especificidade. [grifos do autor]

De acordo com Frigotto (2008), a partir da concepção de trabalho em Marx, é possível fazer três distinções em relação ao trabalho humano. Uma delas é a de que, através do trabalho, o humano se diferencia do reino animal. Portanto, o trabalho é uma condição necessária ao ser humano em qualquer tempo histórico “assume formas históricas específicas nos diferentes modos de produção da existência humana” (FRIGOTTO, 2008, p. 399).

Assim, para o pensamento marxista, a atividade vital dos homens, aquela que o transforma em humano, aquela que a humanidade exerce para sobreviver, produzir e organizar seu modo de vida, é o trabalho. Definir o trabalho como categoria central de análise implica considerar também, na investigação, todas as suas implicações, envolvendo as relações do modo de produção capitalista e a interferência dos aspectos econômico, social e político. E dessa forma, é possível perceber que, diferente da concepção marxista, no modo de produção capitalista, o interesse está no valor do trabalho que, como força de trabalho, possui capacidade de produção de valor.



É assim que, no sistema capitalista, o trabalho, atividade vital do homem, é explorado na sua produção de mais-valia, definida como o tempo em que o trabalhador produz sem receber nada por isso e que gera, assim, o lucro. Ademais, o objetivo do sistema não é só obter a mais-valia, mas também incrementá-la, o que pode ser alcançado pela mais-valia absoluta (com o aumento da jornada de trabalho e de seu trabalho excedente) ou pela mais-valia relativa (através do aumento da produtividade com a redução concomitante do tempo de trabalho, o que diminui o valor do salário a ser pago), fase atual do capitalismo. A mais-valia é o que gera o lucro para o capitalista, sendo, portanto, o motor de todo o processo e o foco do sistema.

Portanto, segundo Frigotto (2008) assinala, a acumulação e o lucro, no capitalismo, advêm de uma relação contratual da compra e venda da força de trabalho entre forças desiguais: detentores do capital e detentores apenas da sua força de trabalho.

Com efeito, no modo de produção capitalista, o trabalho daqueles desprovidos de propriedade de meios e instrumentos de produção é reduzido à sua dimensão de força-de-trabalho. Uma mercadoria especial que os proprietários dos meios e instrumentos de produção (capitalistas) compram e gerenciam de tal sorte que o dispêndio da mesma pelo trabalhador, no processo produtivo, pague o seu valor de mercado (em forma de salário ou meios de subsistência) e, além disso, produza um valor excedente ou mais-valia que é apropriado pelo comprador (FRIGOTTO, 2008, p. 403).

Apesar de algumas discussões recentes sobre a centralidade do trabalho, sob a justificativa de que as modificações nas relações de trabalho teriam levado a perda de sua característica de estruturação das relações sociais, tais modificações, como acreditam diversos autores, dentre eles Alves (2000), Antunes (2006) e Frigotto (2008), não se apresentam como transformações significativas nas relações sociais de produção, mantendo o trabalho como categoria central para compreender a sociedade.

Além da categoria trabalho, a concepção de Estado também é fundamental para a compreensão da sociedade ocidental contemporânea e para este estudo. Considera-se que, para a construção do entendimento do papel do Estado na sociedade atual, seria importante conhecer a noção de Estado para Marx e Engels, Lenin, Gramsci, Althusser e Poulantzas. Não se pretende aqui, entretanto, um aprofundamento da questão, que tem seu debate estendido por décadas, mas um delineamento no sentido de contribuir com a finalidade desta pesquisa.

É possível trazer, inicialmente, as contribuições de Gurgel (2008), ao destacar algumas considerações de Marx e Engels sobre o Estado. Segundo o autor, a mais antiga, detalhada e metódica exposição sobre o Estado, na ótica marxista, está na obra intitulada “A origem da

família, da propriedade privada e do Estado” de Frederic Engels (2019). Gurgel (2008) ressalta a explicação de Engels sobre a origem e o desenvolvimento do Estado como uma necessidade da nova sociedade que nascia. O crescimento produtivo, o comércio, a propriedade privada e os interesses particulares fazem do Estado um instrumento de defesa não só da nação, mas dos donos das propriedades privadas contra aqueles que não possuíam.

Nesse sentido, Gurgel (2008) destaca, então, algumas passagens de Engels, que também serão ressaltadas aqui:

O Estado, portanto, de modo algum é um poder imposto de fora à sociedade; tampouco é “a efetividade da ideia ética”, “a imagem e a efetividade da razão”, como afirma Hegel. É, muito pelo contrário, um produto da sociedade em determinado estágio de desenvolvimento; é a admissão de que essa sociedade se enredou em uma contradição insolúvel consigo mesma, cindiu-se em antagonismos irreconciliáveis e é incapaz de resolvê-los. Porém, para que esses antagonismos, essas classes com interesses econômicos conflitantes, não consumam a sociedade e a si mesmos em uma luta infrutífera, tornou-se necessário um poder que aparentemente está acima da sociedade e visa abafar o conflito, mantê-lo dentro dos limites da “ordem”; e esse poder, que é oriundo da sociedade, mas colocou-se acima dela e tornou-se cada vez mais estranho a ela, é o Estado (ENGELS, 2019, p. 211).

Outra passagem importante é a seguinte:

Dado que o Estado surgiu da necessidade de manter os antagonismos de classe sob controle, mas dado que surgiu, ao mesmo tempo, em meio ao conflito dessas classes, ele é, via de regra, Estado da classe mais poderosa, economicamente dominante, que se torna também, por intermédio dele, a classe politicamente dominante e assim adquire novos meios para subjugar e espoliar a classe oprimida (ENGELS, 2019, p. 213).

Gurgel (2008) também lembra que Marx, em diversas passagens de suas obras, reitera a visão de que o Estado é um instrumento a serviço da classe dominante, ainda que haja certa alternância na predominância de certos segmentos desta classe. Entretanto, Gurgel atenta para o fato de que o papel do Estado, enquanto instrumento político de classe, se expressa de modo contraditório, inclusive, podendo estar a serviço de mudanças sociais importantes.

Seguindo com as contribuições sobre o papel do Estado, acrescenta-se também a concepção gramsciana de Estado ampliado. De acordo com Coutinho (1992), o conceito de sociedade civil é o meio através do qual Gramsci enriquece, aplica, concretiza, com novas determinações, a teoria marxista do Estado. Meirelles (2016), ao fazer uma análise sobre as metamorfoses do Estado capitalista, também contribui com o entendimento não só da concepção gramsciana, mas dos demais autores que aqui são considerados fundamentais.

Meirelles (2016) destaca, ainda, que Gramsci elabora a compreensão do Estado como aquele que exerce o poder, por meio da força ou por meio do consentimento. A partir dessa concepção, ainda segundo a autora, Gramsci considera que o Estado pode ser dividido entre sociedade política e sociedade civil. A sociedade política seria composta pelas instituições políticas e de controle legal, onde a força e a coerção seriam aplicadas, enquanto a sociedade civil seria a da esfera “privada”, composta pelos modos de produção capitalista, onde o Estado procura exercer seu poder através do consentimento. É possível identificar tal distinção na seguinte passagem:

Por enquanto, podem-se fixar dois grandes “planos” superestruturais: o que pode ser chamado de “sociedade civil” (isto é, o conjunto de organismos designados vulgarmente como “privados”) e a “sociedade política ou Estado”, planos que correspondem, respectivamente, à função de “hegemonia” que o grupo dominante exerce em toda a sociedade e àquela de “domínio direto” ou de comando, que se expressa no Estado e no governo “jurídico”. Estas funções são precisamente organizativas e conectivas (GRAMSCI, 2001, p. 20-21).

Cabe ressaltar aqui, entretanto, o que sinaliza Liguori (2006, p. 46), ao advertir que essa distinção entre Estado e sociedade civil “é de natureza metodológica e não orgânica”. O autor destaca uma passagem do próprio Gramsci quanto à essa compreensão, que também será enfatizada aqui:

[...] se especula [...] sobre a distinção entre sociedade política e sociedade civil e se afirma que a atividade econômica é própria da sociedade civil e a sociedade política não deve intervir na sua regulamentação. Mas, na realidade, essa distinção é puramente metodológica, mas não orgânica. Na concreta vida histórica, a sociedade política e a sociedade civil são a mesma coisa (GRAMSCI, Caderno 4, parágrafo 38).

Voltando a Meirelles (2016, p. 54), a autora ressalta que Gramsci considera que, se o exercício do poder fosse apenas por meio da coerção, “seria mais fácil para a classe dominada armada confrontar e derrubar a classe dominante”. Entretanto, ainda para a autora, o poder através do consentimento, mais eficaz e sutil, se constrói através “da ‘educação’ dos dominados que é empreendida pelo Estado. Por meio do controle dos meios de comunicação, da educação e da religião, as classes dominantes educam os dominados de forma que esses consentam com a submissão à qual estão sujeitos, acreditando que essa submissão é natural” (MEIRELLES, 2016, p. 54).

A partir desse ponto, acompanhando a análise Meirelles (2016), cabe ressaltar, ainda que brevemente, portanto, as contribuições de Louis Althusser sobre os Aparelhos Ideológicos

do Estado (AIEs). Althusser (1980, p. 44-46), ao aprofundar a concepção de ampliação do Estado de Gramsci, diferencia os AIEs do Aparelho (Repressivo) de Estado (ARE), conforme passagem a seguir:

Num primeiro momento, podemos observar que, se existe *um* Aparelho (repressivo) de Estado, existe uma *pluralidade* de Aparelhos ideológicos de Estado. Supondo que ela existe, a unidade que constitui esta pluralidade de AIE num único corpo não é imediatamente visível. Num segundo momento, podemos constatar que enquanto o aparelho (repressivo) de Estado, unificado, pertence inteiramente ao domínio *público*, a maioria dos Aparelhos Ideológicos de Estado (na sua dispersão aparente) releva pelo contrário no domínio *privado*. Privadas são as Igrejas, os Partidos, os sindicatos, as famílias, algumas escolas, a maioria dos jornais, as empresas culturais, etc., etc.... [grifos do autor].

Althusser (1980) também enfatiza que, apesar de todos os Aparelhos de Estado funcionarem simultaneamente pela violência e pela ideologia, a distinção essencial entre o ARE e os AIEs é que o ARE funciona predominantemente pela violência, pela repressão, enquanto os AIEs funcionam, fundamentalmente, pela ideologia. Meirelles (2016) ainda sinaliza que, uma vez que a classe dominante detém o poder estatal, de forma direta ou por meio de alianças estabelecidas, e que tem à sua disposição o Aparelho do Estado, pode-se considerar que essa classe seja atuante nos AIEs. Além disso, a autora destaca que, de acordo com a concepção de Althusser, nas sociedades capitalistas, o AIE que possui o papel dominante é a escola, a educação, com respaldo da família, substituindo o papel da religião nas sociedades pré-capitalistas.

Outro autor fundamental para a concepção de Estado ampliado é Nicos Poulantzas, que traz novos elementos ao conceito. Poulantzas (2000) afirma que

Ao precisar algumas de minhas formulações anteriores, diria que o Estado, no caso capitalista, não deve ser considerado como uma entidade intrínseca, mas, como aliás é o caso do “capital”, *como uma relação, mais exatamente como uma condensação material de uma relação de forças entre classes e frações de classe, tal como ele expressa, de maneira sempre específica, no seio do Estado* (POULANTZAS, 2000, p. 130). [grifos do autor]

Desta forma, Meirelles (2016) destaca que, de acordo com o autor, portanto, no Estado capitalista, apesar da burguesia ser a classe dominante, em sua natureza relacional, ele contém, também, as classes dominadas. Nesse sentido, a autora enfatiza que, conforme o entendimento de Poulantzas, as ações do Estado capitalista contemplam, não só os interesses da burguesia, mas, também, em certa medida, os do proletariado. Ainda segundo Meirelles (2016), para o

autor, a luta de classes impõe esse caráter relacional do Estado, que gera a necessidade de sua organização em aparelhos que garantam o exercício da dominação, sempre precário, uma vez que está em constante processo de luta. Assim, o alcance do consenso das massas populares depende de uma série de medidas materiais positivas para que possam garantir sua adesão ao projeto dominante. “Ao mesmo tempo em que oprimem as classes dominadas, as medidas materiais do Estado buscam a adesão ao projeto dominante, ou seja, a hegemonia” (MEIRELLES, 2016, p. 56). A autora faz, entretanto, uma observação importante:

Não posso deixar de registrar, entretanto, que muitas das medidas positivas assumidas pelo Estado não são meras concessões, mas sim, conquistas da luta das classes dominadas. Poulantzas (2000) ressalta que as funções sociais do Estado “dependem diretamente, simultaneamente em sua existência e nos seus ritmos e modalidades, da intensidade da mobilização popular: ora efeitos das lutas, ora tentativa de desativamento antecipado dessas lutas por parte do Estado” (POULANTZAS, 2000, p. 188) [...] A compreensão das políticas sociais não deve ser realizada de forma abstrata e restrita às relações industriais, burguesas e burocráticas, mas sim como uma relação dialética e complexa entre as diferentes frações das classes dominantes e a classe trabalhadora, intermediadas pelas burocracias e organizações policlassistas. É um campo de forças tenso e complexo, que implica a tentativa de construção da hegemonia, por um lado, e um ativo processo de luta dos trabalhadores, por outro. Por isso, a discussão sobre as políticas sociais ou políticas públicas deve ser empreendida de forma dialética para que se compreenda o caráter complexo que tal temática apresenta, bem como em que sentido a ampliação das mesmas interessa à classe trabalhadora (MEIRELLES, 2016, p. 57).

Nessa direção, a partir da compreensão da concepção de Estado ampliado, e retomando-se aqui o entendimento de Gramsci (2001), será destacado no tópico a seguir outro conceito importante para esta pesquisa, o conceito gramsciano de hegemonia, já delineado, em parte, no presente tópico.

### **1.2.2 Hegemonia e contra-hegemonia**

Conforme ressaltado, a presente pesquisa busca intervir na situação de trabalho para transformá-la e contribuir com a possibilidade de uma práxis consciente e contra-hegemônica, a partir da compreensão dos debates de normas, valores, contradições, e forças hegemônicas e contra-hegemônicas que atravessam a atividade.

Nesse sentido, torna-se fundamental o desenvolvimento, neste estudo, do conceito de hegemonia em Gramsci. Primeiramente, destaca-se que Gramsci (2001) atribui a Lênin a construção do conceito. Coutinho (1992) ressalta que o que empresta a noção gramsciana de hegemonia seu caráter específico é o conceito de sociedade civil como portadora material da

função social da hegemonia, conforme visto anteriormente ao se tratar de Estado ampliado. Como visto, portanto, o Estado é a unidade dialética, união orgânica entre a sociedade política e a sociedade civil, unindo o exercício do poder por meio da coerção e por meio do consentimento. Assim, fundamentalmente, no âmbito e através da sociedade civil a classe dominante busca exercer sua hegemonia.

Ainda segundo Coutinho (1992), a hegemonia de um grupo social é exercida através de organizações, responsáveis pela elaboração e/ou divulgação das ideologias, que Gramsci chama de aparelhos privados de hegemonia e que compreendem o sistema escolar, as igrejas, os partidos políticos, os sindicatos, as organizações profissionais, a organização material da cultura, dentre outros. Bottomore (2013) explica que a concepção de ideologia de Lênin também influenciou Gramsci, que rejeitou explicitamente uma concepção negativa. Para Gramsci, é na ideologia e pela ideologia que uma classe pode exercer hegemonia sobre outras, isto é, pode assegurar o consentimento das grandes massas.

Gramsci registra aqui o fato novo de que a esfera ideológica, nas sociedades capitalistas avançadas, mais complexas, ganhou uma autonomia *material* (e não só funcional) em relação ao Estado em sentido estrito. Em outras palavras: a necessidade de conquistar o consenso ativo e organizado como base para a dominação – uma necessidade gerada pela ampliação da socialização da política – criou e/ou renovou determinadas objetivações ou instituições sociais, que passaram a funcionar como portadores materiais específicos (com estrutura e legalidades próprias) das relações sociais de hegemonia (COUTINHO, 1992, p. 77–78).

Coutinho (1992) também ressalta que os aparelhos privados de hegemonia, compostos por novos e velhos aparelhos passam a fazer parte da sociedade civil, abrindo a possibilidade de que a ideologia da classe operária, “subalterna”, obtenha a hegemonia no interior de um ou de vários desses aparelhos, mesmo antes que tais classes tenham conquistado o poder de Estado em sentido estrito. O autor enfatiza, então, que o núcleo estratégico de Gramsci é a “‘guerra de posições’: a ideia de que a conquista do poder de Estado, nas sociedades *complexas* do capitalismo *recente*, deve ser precedida por uma longa batalha pela hegemonia e pelo consenso no interior e através da sociedade civil, ou seja, *no interior do próprio Estado em seu sentido amplo*” (COUTINHO, 1992, p. 81).

Nesse sentido, Bobbio, Matteuci e Pasquino (1998) explicam que a hegemonia não é apenas uma modalidade necessária do exercício do poder para a classe dominante, também deve ser elemento estratégico para qualquer classe revolucionária. A estratégia revolucionária e emancipatória de Gramsci é a guerra de posições, progressiva, através da ocupação de espaços

e construção de uma nova hegemonia. O Estado ampliado abre uma arena de lutas dos grupos sociais pela hegemonia. Em uma leitura materialista dialética, portanto, abre-se a possibilidade de um fenômeno contra-hegemônico, potencial de que grupos sociais antagônicos procurem também dirigir a sociedade.

Nesse sentido, concorda-se com Figueiredo (2015, p. 88) quando este diz que

essencialmente, para nós, estas formulações indicam a necessidade, nesta nova (de longo prazo) conjuntura, de não ficar parado aguardando a possibilidade exclusiva da ação revolucionária de tomada do poder pela classe operária (caracterizada pelo conceito de guerra de movimento), e buscar alternativas de enfrentamento, disputando na sociedade a possibilidade de direção (caracterizada pelo conceito de guerra de posição).

Portanto, apesar de estar claro que a sociedade regulada se consolida apenas com a superação da sociedade dividida em classes antagônicas, a estratégia de guerra de posições, permite ocupar espaços e caminhar na direção da construção de um projeto contra-hegemônico, e a luta e resistência em relação a atual lógica hegemônica se desenvolvem nesse sentido.

### **1.3 Contribuições dos saberes da Psicologia do Trabalho e Organizacional**

Conforme ressaltado anteriormente, esta pesquisa e a atuação da pesquisadora/trabalhadora, além de estarem pautadas na perspectiva epistemológica e ético-política da ergologia e do materialismo histórico-dialético, também tem como referência os saberes do campo da Psicologia do Trabalho e Organizacional (PT&O).

A inserção de uma psicóloga na equipe de trabalho responsável pela atividade estudada não foi eventual. Portanto, acredita-se ser importante analisar e apresentar as contribuições da Psicologia, no sentido dos saberes construídos por esta área de conhecimento como ciência, não somente no processo de trabalho investigado; mas também as contribuições advindas da leitura da Psicologia, na figura da psicóloga, que é parte da equipe e ao mesmo tempo investigadora da atividade, sobre essa situação de trabalho, com o intuito de transformar tal atividade.

Cabe destacar que a concepção adotada nesta pesquisa e na atuação como psicóloga coaduna com as reflexões e indicações de Codo (1994), o qual traz importantes considerações sobre o exercício da crítica na prática profissional do psicólogo nas organizações. Para tratar da questão, o autor ressalta que essa área de atuação, contraditoriamente, recebe muitas críticas, principalmente no âmbito acadêmico, de que está a serviço da indústria na exploração do

trabalhador e que atividades como as de recrutamento e seleção, treinamento, avaliação de desempenho são intrinsicamente reacionárias. Codo (1994, p. 197), entretanto, desconstrói essas críticas ao realçar que

em outras palavras, a crítica que produz a não intervenção é uma crítica caolha, covarde, que lava as mãos e se recusa em inverter o papel da ciência, que não se submete a correr os riscos do poder para tentar subvertê-lo. [...] os defensores deste tipo de crítica fazem coro exatamente ao sistema, pois reivindicam pelo avesso a neutralidade da ciência, que denunciam como falsa, e poupam os industriais do incômodo de ter entre suas fileiras um profissional preocupado com a defesa dos direitos do trabalhador.

Portanto, o autor (1994, p. 197) propõe, ao contrário, que os “psicólogos bem pensantes”, o “psicólogo consciente”, “deveria estar na indústria refletindo conscientemente para tentar subverter suas funções”. Assim, ao invés de “franzir o nariz” para a área, ele incentiva que os psicólogos ocupem espaço nas organizações e cumpram suas funções, buscando selecionar os mais capacitados para o exercício das suas tarefas, estendendo a seleção a todos os trabalhadores; conquistando a extensão da avaliação de desempenho para todas as funções da organização, o que implicaria na definição de critérios objetivos para as promoções, rebaixamento ou demissão dos trabalhadores; treinando os trabalhadores não só na sua função específica, mas também mostrando o funcionamento de toda a produção.

A proposta de Codo (1994, p. 201) se configura no sentido de que, a partir dessa atuação, o psicólogo contribua com a valorização dos trabalhadores, dificultando sua substituição, aumentando a segurança psicológica na sua própria capacidade de trabalho, o que “contribuiria no sentido de fortalecer o operário perante a indústria, ao invés de enfraquecê-lo”. O autor sugere fazer a crítica da atuação do psicólogo do trabalho que, para ser competente, necessita ser empreendida dentro do próprio local de trabalho, espaço concreto de atuação, ainda que menos confortável. Ele ainda alerta para o fato de que tal atuação comporta riscos, propondo, então, que os psicólogos busquem uma organização enquanto categoria, que lute pela manutenção dos seus postos de trabalho e pela observância dos princípios éticos em suas atuações.

Cabe ainda acrescentar e destacar as contribuições de Figueiredo (no prelo) ao propor, a partir da atualização das indicações de Codo (1994), algumas “esferas” que orientam uma atuação estratégica e tática das(os) psicólogas(os) na área de PT&O. O autor alerta para o fato de que não pretende criar um manual e tais proposições não têm caráter conclusivo, mas trazer,



a partir da experiência e atuação na formação e atividade profissional, uma contribuição para a leitura da realidade e das possibilidades de atuação na área. Salienta-se ainda que as esferas apresentadas se articulam dialeticamente.

A primeira esfera indicada por Figueiredo (no prelo, p. 13-14) diz respeito “à necessidade de estudar e pesquisar com o máximo rigor todas as metodologias e técnicas presentes na literatura organizacional, e as práticas a ela ligadas”. O objetivo é conhecer com profundidade o campo para não criticar o que não conhece, além de permitir com que se façam as mediações necessárias à realidade, bem como o desmonte de “armadilhas éticas, que buscam escamotear seus propósitos e usar o conhecimento possível para viabilizar sua implementação em cada local de trabalho”.

A “esfera II” refere-se “à necessidade de exercitar diuturnamente uma postura crítica sobre todo o material pesquisado” (FIGUEIREDO, no prelo, p. 14). Ainda de acordo com o Figueiredo (no prelo), aqui, o objetivo é possibilitar o entendimento sobre a posição extremamente complexa das(os) psicólogas(os) diante do modo de produção vigente, para que se evite “falsas ilusões” e expectativas irreais quanto às possibilidades de atuação profissional, no sentido de viabilizar uma revolução contra o sistema, o que estaria, para o autor, distante da realidade, e acabaria por gerar paralisia ou conformismo. O intuito é que a compreensão da conjuntura e da lógica de reprodução do capital, permitam identificar e articular ações mais abrangentes e ocasiões em que serão possíveis sua aplicação.

A terceira esfera “remete a identificação de espaços possíveis de intervenção-ação que permitam a reversão das expectativas, vistas inicialmente como exclusivas do interesse dos representantes do capital” (FIGUEIREDO, no prelo, p. 14). O propósito é buscar as “lacunas/brechas” onde é possível viabilizar ações concretas que permitam o alcance dos interesses dos trabalhadores. Para isso, é importante que as intervenções e práticas demandadas sejam sempre aplicadas com o máximo rigor técnico para que seja possível a abertura de espaços para propostas que permitam maior qualificação dos trabalhadores no sentido de sua saúde e qualidade de vida, defesa de direitos; em síntese, a defesa do seu posto de trabalho.

A última esfera indicada por Figueiredo (no prelo, p. 15), a “esfera IV”, refere-se “à construção de uma rede de proteção coletiva às(aos) psicólogas(os) do trabalho”. O intuito é a defesa do próprio posto de trabalho desses trabalhadores, uma vez que ações voltadas para os interesses dos trabalhadores estão carregadas de alto risco, mais ainda em alguns ramos de

atuação. Portanto, o autor destaca a importância da construção de uma rede coletiva, por exemplo, com conselhos profissionais e sindicatos.

A partir de todas as considerações aqui colocadas, e no sentido desse entendimento, é que a prática profissional desta pesquisadora/trabalhadora acontece. Sendo assim, acredita-se ser fundamental o conhecimento das técnicas e práticas da área de psicologia do trabalho e organizacional para construir sua implementação de forma compatível com cada local de trabalho e com o compromisso ético do cuidado com os trabalhadores, na busca pela defesa de sua saúde, direitos e bem-estar. Além disso, procura-se também incorporar conhecimentos das diversas áreas que colaborem com a ampliação e expansão da compreensão dessas práticas, como aqueles advindos da administração, economia, sociologia, história, dentre outros.

Nesse sentido, nesta tese, bem como na atuação cotidiana da pesquisadora/trabalhadora, procura-se analisar e caracterizar a conjuntura histórica, política, econômica e social da atividade pesquisada, assim como conceitos, ferramentas, instrumentos que fazem parte da atuação da equipe participante da pesquisa e que estão presentes na construção do processo de análise de lotação na UFF.

## Capítulo 2: Contextualização histórica

Com base nos referenciais ético-político e epistemológico e nos pressupostos teórico-metodológicos adotados na pesquisa, entende-se que a coerente compreensão do tema de pesquisa, de forma que não se incorra em uma percepção distorcida sobre seus diferentes aspectos, faz com que seja preciso uma investigação do ponto de vista do momento histórico no qual o problema acontece.

O materialismo histórico-dialético parte do pressuposto de que a realidade é histórica e produzida pelos homens em circunstâncias específicas (BOTTOMORE, 2013; ENGELS, 1891; MARX, 2008), sendo, portanto, necessária uma investigação sobre o funcionamento do problema em questão naquela sociedade, no caso, na sociedade capitalista contemporânea. A perspectiva ergológica afirma que a atividade de trabalho é um encontro permanente entre o micro e o macro, o que também requer o conhecimento do contexto social, econômico e político no qual a atividade acontece.

Portanto, o primeiro ponto a ser investigado e abordado nesta tese é a contextualização histórica do tema. Para alcançar esse primeiro objetivo específico, será necessário compreender o panorama mundial das crises capitalistas e o contexto brasileiro para, então, caracterizar historicamente o serviço público e a administração pública brasileira, buscando entender a Reforma do Aparelho do Estado, com a adoção do modelo gerencial, assim como suas implicações nas Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes), mais especificamente, nas universidades públicas federais.

Na dissertação de mestrado da autora deste trabalho (FIGUEIREDO, 2013), o referencial teórico-metodológico utilizado para a investigação foi justamente o materialismo histórico-dialético e, portanto, um dos capítulos buscou esclarecer o contexto no qual estavam inseridas as mudanças econômicas, sociais e políticas no mundo do trabalho e nas organizações, passando pelo cenário internacional e brasileiro. Por isso, a pesquisa bibliográfica efetuada na época será retomada aqui para delinear o percurso da revisão de literatura nos tópicos iniciais deste capítulo.

A entrada das políticas neoliberais no Brasil – possibilitada pelo contexto político do país a partir da década de 1990 – e, com elas, o movimento de reestruturação produtiva a favor da acumulação flexível, abrem espaço para ideias na direção da Reforma do Aparelho do Estado brasileiro, que instaura um novo modelo de gestão pública, agora gerencial. Nesse cenário, as

ideias apregoadas pela “administração flexível”, referenciada na experiência do toyotismo, se adequam ao novo contexto brasileiro, caracterizado pela entrada na nova fase de acumulação capitalista, ainda que se apresente com roupagens adequadas ao país. Esse movimento ganha força na administração pública com a perspectiva da reforma gerencial, que tem como base a melhoria da qualidade e da eficiência através da inspiração das práticas de gerenciamento implantadas em empresas privadas.

Para melhor compreensão do cenário das universidades públicas federais nos dias atuais, serão tomadas como referência, nesta tese, as mudanças ocorridas no Brasil a partir de 1990. Porém, para entender o porquê de tais mudanças, também será necessário, em alguns momentos, voltar alguns anos na história, como será visto a seguir.

## **2.1 Panorama mundial: as crises capitalistas**

Para entender melhor a lógica na qual estará pautada o modelo gerencial, é interessante partir das mudanças econômicas, políticas e sociais ocorridas a partir da crise da década de 1970, abordando a questão da “administração flexível” e do neoliberalismo com suas consequências para o mundo do trabalho e para os trabalhadores no Brasil.

Conforme Figueiredo (2013), a partir dos anos 70, o modelo “keynesiano – fordista – assistencial – burocrático”, nomenclatura dada por Gurgel (2003), dominante desde a superação da crise de 1929, foi, até então, comprometido por um conjunto de fatores como o avanço dos movimentos sindicais e sociais no espaço político, ampliando e elevando os custos daquilo que era amparado pelo Estado. Somam-se a tal avanço a corrupção, os desvios no orçamento e o empreguismo, enfraquecendo a capacidade de investimento do Estado. Além disso, a concentração de renda, com a transferência de recursos para uma pequena parcela da população, provocou acumulação de riqueza e diminuiu o consumo, trazendo a necessidade de uma produção baseada na demanda e voltada para exigências de mercado mais individualizadas, com foco nos mesmos consumidores.

Como resposta a esta nova crise do capital, de acordo com Antunes (2006), algumas transformações começaram a ganhar força na direção de um processo de reorganização do sistema e de sua ideologia e política de dominação. A partir daí, entram em cena as políticas neoliberais, questionando, em parte, a eficiência e inserção do Estado em setores produtivos tidos como de interesse privado, e diminuindo o seu papel da forma como convinha naquele momento. O neoliberalismo pode ser caracterizado, entre outras coisas, pela privatização do

Estado, desregulamentação dos direitos trabalhistas e desmontagem do setor produtivo estatal. Para Boito Jr. (1999, p. 23),

a ideologia neoliberal contemporânea é, essencialmente, um liberalismo econômico, que exalta o mercado, a concorrência e a liberdade de iniciativa empresarial, rejeitando de modo agressivo, porém genérico e vago, a intervenção do Estado na economia. [...] A ideologia neoliberal retoma o antigo discurso econômico burguês, gestado na aurora do capitalismo, e opera com esse discurso em condições históricas novas. Esse deslocamento histórico introduz uma cisão na ideologia neoliberal, instaurando uma contradição entre os princípios doutrinários gerais, que dominam a superfície do seu discurso e que estão concentrados na apologia do mercado, e suas propostas de ação prática, que não dispensam a intervenção do Estado e preservam os monopólios.

Portanto, Boito Jr. (1999) ainda explica que, apesar de superficialmente parecer que o discurso neoliberal está sempre a favor da substituição da regulamentação e intervenção estatal na economia pelo livre mercado, na prática, suas políticas de defesa do livre mercado são voltadas apenas àquilo que convém a lógica de acumulação de capital. Nesse sentido, opera-se um mecanismo de seleção de redução ou reformulação da intervenção do Estado na economia, de acordo com os interesses do neoliberalismo, criando novos tipos de intervenção. Dessa forma,

[...] os neoliberais são *mais ou menos* consequentes com a apologia que fazem do mercado quando se referem à atividade econômica do Estado (como produtor de bens e como fornecedor de serviços urbanos e sociais), ao comércio exterior e ao mercado de força de trabalho. Defendem, para essas áreas, a privatização, a abertura comercial e a desregulamentação financeira e do mercado de força de trabalho. Esse é o tripé que, grosso modo, caracteriza a política neoliberal (BOITO JR., 1999, p. 30).

Cabe lembrar aqui que este processo de reorganização do sistema e entrada das políticas neoliberais ocorreu em um contexto identificado como o de um novo processo de expansionismo do capital, denominado globalização, e possibilitado, dentre outros fatores, pelo emprego crescente de novas tecnologias. O processo de globalização propicia, segundo Gurgel (2003), o início de uma vasta desregulamentação dos mercados nacionais, a suspensão de barreiras alfandegárias, a unificação das legislações, além de certa redução da presença econômica do Estado (FIGUEIREDO, 2013). Gurgel (2003, p. 121) ainda lembra que “mais do que o fenômeno do livre-comércio e, no seu interior, a livre circulação do capital, a globalização foi a aceitação do modelo neoliberal como modelo macroeconômico da sociedade contemporânea”.

Nesse sentido, quanto a influência da reformulação da presença econômica do Estado no processo de globalização, cabe recorrer novamente a Boito Jr. (1999, p. 28) para reforçar que “esse processo configura, portanto, não uma simples redução da intervenção do Estado na economia. Pode-se falar numa redução, mas, ao mesmo tempo, ela é acompanhada de uma reformulação do intervencionismo estatal”. Assim, ainda para o autor (1999, p. 28),

em algumas áreas, como por exemplo na esfera da produção de bens e no âmbito do mercado da força de trabalho, poderemos falar, em consonância com o que afirmam os neoliberais, que ocorre, no geral, um recuo do papel do Estado. Em outras áreas, como na administração do câmbio, da dívida externa e dos juros, pode-se constatar, especialmente nos países latino-americanos, que os governos neoliberais promoveram uma intervenção de novo tipo do Estado na economia.

Essa seleção das práticas neoliberais em relação à direção de seu discurso de redução/reformulação do Estado tem, para Boito Jr. (1999, p. 30), o seguinte objetivo:

Ele mina o Estado de bem-estar nos países centrais e o pouco que se obteve de direitos sociais na América Latina, além de reforçar a influência e o controle das três grandes potências imperialistas – Estados Unidos, Japão e Alemanha – sobre as economias periféricas [...] visa suprimir ou revisar as reformas que o movimento operário e a luta anti-imperialista impuseram tanto ao capitalismo quanto ao imperialismo ao longo do século XX.

Sendo assim, a reformulação da intervenção do Estado tem como finalidade possibilitar o novo imperialismo estimulado pelo processo de globalização e “mundialização” do capital (FIGUEIREDO, 2013). Segundo Alves (2000, p. 9), “é a partir da mundialização do capital que se desenvolve um complexo de reestruturação produtiva, com impactos estruturais no mundo do trabalho”.

Portanto, nesse contexto, o sistema fordista e a gestão burocrática passam a também serem contestados, abrindo espaço para propostas de flexibilização do modo de produção. Essas propostas dão início a um novo arranjo produtivo e econômico que, por sua vez, provoca uma reformulação das empresas. A partir daí, de acordo com Gurgel (2003), as tecnologias de gestão contemporâneas, reconhecidas e colocadas no cenário das transformações neoliberais, se convertem em peça importante para a saída da crise do capitalismo da década de 1970 (FIGUEIREDO, 2013).

A expansão da acumulação flexível, que tem, segundo Antunes (1995), o Toyotismo como sua experiência de maior impacto, trouxe profundas consequências para o mundo do trabalho. De acordo com Alves (2000, p. 29), “foi nos anos 80 que o toyotismo conseguiu

alcançar um poder ideológico e estruturante considerável, passando a representar o ‘momento predominante’ do complexo de reestruturação produtiva na era da mundialização do capital”. Antunes (2006) e Harvey (1998) consideram, a partir de então, a existência de uma nova fase produtiva que articula o fordismo com processos produtivos artesanais pautados no ideal da flexibilização, isto é, na combinação de processos produtivos, conforme o que convém a lógica de acumulação de capital.

Alves (2000, p. 23) também alerta para o perigo de enxergar as expressões “especialização flexível” e/ou “acumulação flexível” como algo essencialmente novo, visto que, na verdade, uma das características de base da produção capitalista “é sempre ‘flexibilizar’ as condições de produção – principalmente as da força de trabalho”. A flexibilidade da força de trabalho é intrinsecamente estratégica para a acumulação do capital. O sistema capitalista implica na existência de trabalhadores flexíveis às suas necessidades (FIGUEIREDO, 2013). Alves (2000, p. 23) ressalta, ainda, que:

É claro que, na era da mundialização do capital, a partir da Terceira Revolução Tecnológica, sob a ofensiva neoliberal, a categoria da flexibilidade se desdobra e adquire múltiplas determinações no interior do complexo de produção de mercadorias, assumindo, desse modo, novas proporções, intensidade e amplitude.

Assim, a consequência é também a flexibilidade nos direitos trabalhistas, nos contratos de trabalho, nas legislações e regulamentações social e sindical, de modo a dispor, segundo Antunes (2006), a força de trabalho em função das necessidades do mercado. Nesse sentido, amplia-se a redução do quadro de trabalhadores efetivos concomitantemente com o crescimento do desemprego estrutural e com a precarização do trabalho presente no seu modelo temporário, subcontratado, terceirizado. É neste sentido que Alves (2000, p. 18) dirá que “o resultado histórico da acumulação flexível sobre o mercado de trabalho é deveras impressionante: instaurou-se um novo patamar de desemprego estrutural e proliferação do trabalho precário nos principais países capitalistas”.

O desenvolvimento tecnológico por sua vez acaba por intensificar esse processo de expansão de mais-valia na medida em que a implantação de novas tecnologias gera um maior excedente de força de trabalho. Além disso, em relação a evolução tecnológica, a “administração flexível” acaba por se adequar também às necessidades da nova base técnica da produção capitalista, vinculada à constante introdução de novas tecnologias, que exige uma

nova forma de subjetividade da classe trabalhadora, caracterizada agora por trabalhadores polivalentes, que trabalham em equipe e que necessitam de novas qualificações.

## **2.2 Contexto brasileiro**

Na década de 1990, a crise instalada nos países centrais do capitalismo a partir de 1970, começa a repercutir nos países de Terceiro Mundo, principalmente naqueles com grande parque industrial e dependência do capital estrangeiro, como o Brasil. Tal país, então, entra em um período de grande incremento de seus endividamentos, configurando a chamada “década perdida”. Diante desse cenário de crise, abre-se um processo de redemocratização no país, através do aparecimento de movimentos sociais como a luta pela anistia, direitos humanos, eleições diretas e constituinte.

Behring (2003) assinala que os anos 1980, no Brasil, foram marcados pela crise econômica, abertura ao capital estrangeiro e entrada de políticas neoliberais, mas também por um processo de tentativa de retomada do Estado democrático de direito, com o avanço do movimento operário e popular. A Constituinte foi um processo de “mobilizações e contramobilizações”, configurando uma disputa de forças. Assim, ainda de acordo com a autora, o texto constitucional contemplou avanços em alguns aspectos, mas fortes traços conservadores em outros.

Sendo assim, apesar do cenário de embates e avanços, conforme observado por Figueiredo (2013), a vitória de Collor de Melo, na primeira eleição direta para a Presidência da República pós golpe de 1964, possibilitou um movimento no sentido de recomposição de articulação política a favor dos interesses da burguesia. Tal movimento foi, então, impulsionado pelo governo de Itamar Franco, vice de Collor, que tem, na figura de seu Ministro da Fazenda, Fernando Henrique Cardoso (FHC), “o articulador e intelectual orgânico da contrarreforma e da hegemonia burguesa no Brasil contemporâneo” (OLIVEIRA, 1998, p. 176-177 *apud* BEHRING, 2003, p.154). É Fernando Henrique Cardoso que formula o Plano Real, plano que inaugura uma nova moeda no país com promessa de estabilização da crise. Para Behring (2003, p. 155), o Plano Real acabou por impulsionar a candidatura de FHC à Presidência da República, visto que



os brasileiros, traumatizados com uma inflação de 50% ao mês (junho de 1994) e esgotados com a incapacidade de planejar sua vida cotidiana, votaram na moeda e na promessa de que, com a estabilidade, viriam o crescimento e dias melhores.

Segundo Figueiredo e Meirelles (2010), o governo FHC entra em consonância com os interesses da classe dominante e sintoniza o país com a lógica do capital internacional. Esse contexto, segundo os autores, cria condições para entrada de políticas neoliberais. O Estado passa, então, a estimular as privatizações em determinados setores e a atuar em setores que convém a acumulação neoliberal, precisando, assim, passar por reformulações, inclusive em sua gestão burocrática (FIGUEIREDO, 2013).

De acordo ainda com Figueiredo e Meirelles (2010), é neste sentido que Bresser Pereira, ministro de FHC, irá defender a Reforma do Aparelho do Estado para adequá-lo às exigências dos ditos “novos tempos”. A Reforma instaura um novo modelo de gestão pública, agora gerencial, que abre espaço para a consolidação das políticas neoliberais no país e com elas o movimento de reestruturação produtiva na gestão empresarial como um todo, caracterizada no contexto brasileiro, inicialmente, pelos conceitos relacionados à qualidade total e pela difusão de estratégias de eficiência, produtividade e competição.

Bresser Pereira (1998), ministro de FHC e principal articulador da proposta, defende a Reforma do Estado para adequá-la às exigências dos ditos “novos tempos” na conjuntura mundial e na brasileira. A nova concepção de *estado gerencial* deve privilegiar a fiscalização e regulação em detrimento do investimento e da alavancagem, característicos da economia do período anterior. A mudança, segundo ele, visa dar maior agilidade à ação do Estado, viabilizando um atendimento eficiente à população, consoante com os “avanços democráticos” no país. Suas propostas de reestruturação das funções do Estado vão abrir espaço para justificar as privatizações de vários setores do serviço público, um dos corolários do projeto neoliberal (FIGUEIREDO; MEIRELLES, 2010, p. 82) [grifo dos autores].

Conforme ressaltado por Figueiredo (2013), na mesma direção, portanto, tem-se o processo de privatização de empresas estatais e a entrada do processo de reestruturação produtiva na gestão empresarial, com a difusão dessas estratégias de eficiência, produtividade e competição, em consonância com a nova lógica de acumulação de capital a nível mundial. A partir daí, então, o Brasil entra na lógica da mundialização do capital, se firmando como um país ajustado a “era da globalização”, um país “pós-moderno”, alinhando às conjunturas do contexto internacional e a todas as transformações no mundo do trabalho decorrentes das políticas neoliberais.

De acordo com Behring (2003), na esfera administrativa, o Plano Diretor da Reforma do Estado prevê a superação do patrimonialismo e da burocracia pela perspectiva gerencial. Para os autores do Plano, a transição democrática e a Constituição de 1988 exprimem um retrocesso e representam um novo populismo patrimonialista no país, engessando o aparelho do Estado, criando privilégios, desprestigiando a administração pública e aumentando o custo da máquina. Behring (2003) destaca que, segundo essa concepção, o Regime Jurídico único é visto como protecionista e inibidor do “espírito empreendedor” e, ao querer evitar o patrimonialismo e clientelismo, a Constituição teria aumentado a rigidez, ineficiência e gastos com pessoal.

O princípio básico era tornar a administração pública brasileira mais flexível, eficiente, com serviços de melhor qualidade e custos reduzidos, em contraposição à administração burocrática, caracterizada como rígida, hierarquizada, autocentrada, onerosa, pesada, ineficiente e prestadora de maus serviços (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 196).

A compreensão da conjuntura brasileira a partir da década de 1990 permite delinear o cenário de transformações que irão marcar o serviço público e a administração pública brasileira, com efeitos nas universidades públicas federais, buscando, dessa forma, entender melhor a situação atual do contexto no qual a atividade de trabalho estudada está inserida.

### **2.2.1 Serviço público e administração pública no Brasil**

Neste momento, pretende-se trazer algumas considerações sobre alguns momentos de importantes transformações para o serviço público e para a administração pública brasileira. A literatura sobre o tema é extensa, portanto, considerando o objetivo e limites deste estudo, será dado ênfase para aqueles aspectos que tiveram efeitos mais diretos nas universidades públicas federais.

Considerando as teses de que a administração pública brasileira atual é marcada por traços patrimonialistas, burocráticos e gerenciais, ainda que, conforme visto nos tópicos anteriores, a lógica hegemônica busque a predominância deste último modelo, pretende-se, aqui, abordar as principais características dos três modelos. Para isso, também será tratada, ainda que brevemente, um pouco da história que antecede a conjuntura caracterizada a partir dos anos 90, para considerar alguns aspectos do contexto nos quais se delinearão a administração pública patrimonialista e burocrática.

A primeira reforma administrativa brasileira, na década de 1930 com Getúlio Vargas, é antecedida por um período que teve como forte marca o patrimonialismo dominante desde a administração colonial. A implementação de uma reforma administrativa burocrática no Brasil se configura em um quadro político complexo no país, caracterizado por disputa de forças, avanços e retrocessos.

O primeiro governo de Getúlio que se instala a partir de 1930, se move numa conjuntura que se destaca: por um lado, pela dificuldade de definir que tipo de aliança era a mais conveniente para o país em função das alterações políticas em curso na Europa e das consequências da crise sobre a economia americana e, de outro lado, pelas exigências de sua inclusão na economia capitalista mundial, e isto num país periférico onde havia se desenvolvido um capitalismo dependente herdado da sua forma de colonização e que sofrera pequenas alterações no período da República [...] O primeiro e longo período de Getúlio se deparou com esta conjuntura e diante dela teve que tomar decisões que envolviam alianças no plano interno e no plano internacional e, ainda assim, é nela que ficará marcado pela alcunha popular de “pai dos pobres”, tomará decisões que até nossos dias permanecem sendo alvo de grande polêmica e que continua preservada na memória de grande parte da geração de trabalhadores (FIGUEIREDO, 2015, p. 180-182).

Considerando a complexa conjuntura destacada, o período é marcado pelo processo de industrialização no país, com a transição da economia agroexportadora para a sociedade urbano-industrial. De acordo com Diniz (2010, p. 103), a estratégia de industrialização apoiou-se na “formação de um Estado forte e protecionista, com alta capacidade de intervenção na economia e nas demais esferas da vida social”; na “defesa de uma visão de planejamento econômico enquanto instrumento essencial para o desenvolvimento do país”; na “doutrina e prática do corporativismo estatal como forma de articular as relações entre os principais atores da ordem capitalista e canalizar suas demandas para o Estado”. Portanto, coaduna com a conjuntura internacional da época, quando o Estado passa a se configurar como um elemento central.

Conforme visto em Figueiredo (2013), a alternativa de superação da crise de 1929 combinava, de acordo com Gurgel (2003), baseado em Hobsbawm, em quatro elementos principais, em proporções diferentes de acordo com o local que se dava: sistema de produção fordista; modelo de gestão keynesiano; Estado assistencialista e sistema burocrático.

O chamado keynesianismo tem como característica principal a combinação de uma presença maciça do Estado, como regulador do emprego e do consumo, constituindo-se como empregador, investidor e comprador, juntamente com uma forte presença do ideário social-democrata. O Estado do bem-estar social (*Welfare State*) tinha como característica um sistema

público de atendimento às necessidades básicas da população como saúde, educação e habitação. O objetivo desse atendimento às necessidades básicas era se constituir em renda indireta para a população, que poderia, assim, utilizar mais o seu salário para o consumo, ao invés de direcioná-lo para suas necessidades básicas de sobrevivência (FIGUEIREDO, 2013).

Em virtude desse novo Estado, com extensa atuação, colocou-se como necessário um controle legal mais rigoroso dos gastos públicos. Neste sentido, apresentava-se como fundamental uma precisa distinção entre o público e o privado, juntamente com um tratamento mais impessoal através de normas e regulamentos para o controle dos gastos públicos. É assim que a teoria burocrática de Max Weber é colocada em evidência, como opção adequada em relação a tais necessidades (FIGUEIREDO, 2013).

No cenário nacional, Abrucio, Pedroti e Pó (2010) destacam que o modelo de administração pública de Vargas inaugura uma nova era por apresentar algumas especificidades. Primeiramente, porque sua construção obedece ao objetivo de expandir o papel do Estado que, em nome de um projeto de modernização nacional-desenvolvimentista, irá aumentar sua intervenção econômica e social. Além disso, segundo os autores, o modelo cria, pelo menos em parte do aparelho estatal, uma estrutura institucional, profissional e universalista de meritocracia, sendo o primeiro modelo institucionalizado de reforma administrativa da história brasileira. Ainda para os autores, o modelo cria uma burocracia que, ao atuar como motor da expansão desenvolvimentista do Estado, torna-se “a primeira estrutura burocrática weberiana destinada a produzir políticas públicas em larga escala” (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010, p. 36). A criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP), em 1938, será a principal marca da implementação da reforma burocrática no Brasil.

Conforme visto anteriormente, as transformações no cenário mundial, a partir da década de 1970, e brasileiro, principalmente a partir dos anos 90, com a entrada de políticas neoliberais, provocaram a reformulação do papel do Estado e em sua gestão burocrática, a partir da nova proposta de reforma da administração pública.

A crise [...] dá lugar a um movimento reformista que tem como proposta básica a substituição do modelo de gestão burocrático pelo gerencial. O Estado passa a conviver com a gradativa incorporação da lógica e dos mecanismos que regem o mundo das empresas privadas com o objetivo de propiciar agilidade, eficiência e qualidade aos serviços (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 195).

Nesse sentido, a entrada das políticas neoliberais no país e a Reforma do Estado brasileiro instaura, então, um novo modelo de gestão pública, agora gerencial, e com elas, o

movimento de reestruturação produtiva a favor da acumulação flexível. Esse movimento se inicia na administração pública com a perspectiva da reforma gerencial, que tem como discurso de base a melhoria da qualidade e da eficiência através da inspiração das práticas de gerenciamento de empresas privadas (FIGUEIREDO, 2013). Dessa forma,

a perspectiva gerencial introduz a eficiência e a qualidade como cultura na administração pública, inspirada em elementos da gestão empresarial. O controle se faz pelos resultados, e não pelos processos, sem abrir mão da profissionalização do funcionalismo, tal como na orientação burocrática. É uma estratégia que conduz à competição administrada no interior do Estado e que envolve: definição precisa dos objetivos a serem atingidos pelas instituições; autonomia na gestão dos recursos materiais, financeiros e humanos; controle e cobrança *a posteriori* dos resultados. Com isso, a proposta aponta para a flexibilização e a descentralização das decisões, o que, espera-se, vai aumentar a eficiência do Estado (BEHRING, 2003, p. 179). [grifo do autor]

Em relação a discussão sobre administração pública e administração empresarial, Gurgel (2008) faz apontamentos importantes. Ele lembra que a administração pública tem características e especificidades que a diferem da administração de empresas privadas, uma vez que “é o tipo de administração que visa obter com pessoas, técnicas e recursos, subordinados a determinações políticas e legais, os resultados esperados pelo Estado no contexto da relação deste Estado com a sociedade” (GURGEL, 2008, p. 1). Ainda de acordo com o autor, é justamente esse contexto de relação do Estado com a sociedade que lhe confere sua característica determinante. Portanto, apesar de poder utilizar os conhecimentos praticados na administração privada, a forma de usar será diferente, pois precisa estar adequada, adaptada, subordinada a certos limites determinados nessa relação.

Nesse momento, cabe retomar, portanto, a discussão sobre Estado abordada no tópico sobre hegemonia e contra-hegemonia, agora, mais diretamente na sua relação com a administração. Gurgel (2008, p. 1), concordando com o entendimento de Poulantzas e Athusser sobre o Estado, afirma, quanto à administração pública, que

sua característica distintiva, o que lhe empresta um valor próprio e a distingue de outra administração, como a administração de empresas privadas, é exatamente esse contexto da relação do Estado com a sociedade, que lhe é determinante. Este contexto é fortemente marcado pela política e pelas leis – dimensões que na administração pública são pontos de partida e de chegada. De partida, porque nada se faz sem a lei que autorize, e esta não se faz sem jogos e disputas políticas. De chegada, porque o objetivo da administração pública é fortalecer o sistema dominante, propiciando a ele o máximo de eficiência, eficácia e efetividade, de modo a perenizar a dominação.

Importante ressaltar, entretanto, que

evidentemente, como tudo se dá em ambiente de contradições, a efetividade da administração pública traz também, à sociedade, maior consciência social e política, conhecimento, informações e outros elementos e valores que ameaçam a dominação. Esta dialética acompanha a vida do gestor público e está presente em cada ato e fato administrativos (GURGEL, 2008, p. 2).

Considerando essas peculiaridades, Gurgel (2008, p. 4) esclarece, quanto ao debate anterior, que a administração pública pode utilizar conhecimentos praticados na administração privada, “quase tanto quanto também a administração privada pode usar métodos da administração pública”, porém essa adoção precisa ter como base os valores presentes na relação do Estado com a sociedade e estar subordinada a certos limites determinados por essa relação.

Mancebo, Maués e Chaves (2006) alertam, entretanto, que o discurso e as mudanças pretendidas com a Reforma da administração e a instauração do modelo gerencial de gestão pública pressupõem uma superioridade da administração privada em relação a administração pública, bem como atribuem ao Estado todos os problemas do serviço público e da sociedade em geral. As autoras sinalizam, portanto, que

todas essas mudanças fizeram-se acompanhar de um bem articulado discurso que atribuía ao Estado a responsabilidade pelas dificuldades das sociedades contemporâneas, ou seja, definiam a crise como sendo do Estado, ocultando, deste modo, a crise do próprio sistema capitalista. Um dos principais argumentos utilizados era o de que a ação do Estado na economia desestabilizava e perturbava o mercado, além de gerar iniciativas caracterizadas pelo desperdício de recursos e pela ineficiência. Argumentava-se, ainda, que o setor público era ineficiente e marcado pelo privilégio, enquanto o setor privado demonstrava mais eficiência e qualidade (MANCEBO; MAUÉS; CHAVES, 2006, p. 39).

Portanto, o discurso neoliberal a favor da reforma administrativa, da diminuição do papel do Estado e das privatizações, tinha como foco também as críticas ao serviço público. É nesse sentido que Mancebo, Maués e Chaves (2006, p. 41-42), destacam o fato de que

o discurso privatista dos governos brasileiros, desde Fernando Collor de Mello, proclama a superioridade do setor privado sobre o público, ao mesmo tempo em que atribui ao mercado características de impulsor do crescimento econômico. Em nome destes princípios, as sucessivas reformas promovidas no Estado brasileiro visaram, dentre outros aspectos, à abertura do mercado para investimentos estrangeiros e a liberalização das importações. Como consequência, segmentos inteiros da economia brasileira foram destruídos, agravando o desemprego e o aumento da demanda por serviços públicos, em especial, de assistência social,

previdência e saúde. [...] Essas orientações políticas, em linhas gerais, têm provocado como resultado uma deterioração na oferta dos serviços sociais públicos, especialmente nos setores da educação e da saúde [...].

Nesse sentido, Frigotto (2010) ressalta que uma das estratégias para o desmanche da esfera pública tem sido a difamação e desmoralização do servidor público. Sendo assim, ressalta-se que, desde a implementação de reforma administrativa gerencial, que teve continuidade nos governos posteriores, muitas outras transformações ocorreram e vem ocorrendo no cenário brasileiro e na administração pública, apresentando alguns avanços, mas também impactos severos no serviço público no sentido de seu desmonte e precarização. O atual Governo vem intensificando esse processo, o que pode se concretizar caso a PEC 32/2020<sup>6</sup> seja aprovada.

A respeito das medidas adotadas pelos Governos que se seguem a partir de 1990, cabe destacar as observações de Sguissard (2006, p. 1026) de que

o que se denomina de modernização conservadora, que se iniciou com o governo de Collor de Mello (1990-1991) e seguiu-se no de Itamar Franco (1992-1994), recrudescendo no de FHC (1995-2002). Nesse período, em especial no Governo FHC, efetivou-se uma série de ajustes estruturais e fiscais ou de reformas orientadas para o mercado. No *octênio* FHC, ocorreram as principais conducentes à reconfiguração das esferas pública e privada, no âmbito do Estado, assim como da educação superior. A integração do país à economia mundial dá-se enfatizando o novo papel atribuído ao mercado na alocação dos recursos e diminuindo as funções do Estado, em especial quando este é pensado como provedor dos serviços sociais, entre eles, a educação. As medidas recomendadas, como se sabe, foram: combate ao *déficit público*, ajuste fiscal, privatização, liberação/ajuste de preços, desregulamentação do setor financeiro, liberação do comércio, incentivo aos investimentos externos, reforma do sistema de previdência/seguridade social e reforma, desregulamentação e flexibilização das relações de trabalho. [grifos do autor]

O autor ainda ressalta que o governo do presidente Luiz Inácio Lula da Silva, do Partido dos Trabalhadores (PT), contrariando as expectativas iniciais de resistência ao projeto neoliberal, optou por dar continuidade a diversas medidas e políticas do governo anterior, no campo da macroeconomia, da administração pública, da educação, entre outros. Considerando a finalidade desta tese, algumas das ações que tiveram impactos no serviço público ao longo dos anos até os dias atuais serão abordadas com foco naquelas que têm efeitos mais diretos nas universidades públicas federais, e por isso identificadas em tópico específico.

---

<sup>6</sup> Proposta de Emenda à Constituição (PEC): Proposta de Emenda à Constituição nº 32-A, de 2020, do Poder Executivo, que "altera disposições sobre servidores, empregados públicos e organização administrativa".

Cabe retomar, nesse momento, a consideração de que a administração pública brasileira é marcada, ainda hoje, por traços patrimonialistas, burocráticos e gerenciais, ainda que a pretensão, na lógica hegemônica atual, seja no sentido da predominância deste último. Assim, no próximo tópico, serão destacados alguns dos principais aspectos e características do patrimonialismo, da burocracia e do gerencialismo na administração pública brasileira.

### **2.2.1.1 Patrimonialismo, burocracia e gerencialismo na administração pública brasileira**

O conceito de patrimonialismo tem sua origem com o economista e sociólogo Max Weber. Weber (2000) postulou, em seus estudos, a existência de três tipos ideais (puros) de dominação – caracterizada por ele como a possibilidade de impor a sua vontade sobre a vontade de outras pessoas, encontrando obediência por parte delas. Dentre os três tipos de dominação estão a dominação racional, a tradicional e a carismática. O tipo puro de dominação tradicional é definido por Weber (2000, p. 141) como “baseada na crença cotidiana na santidade das tradições vigentes desde sempre e na legitimidade daqueles que, em virtude dessas tradições, representam a autoridade”.

Em relação a dominação tradicional, Weber (2000, p. 152) descreve algumas formas específicas, dentre elas o patrimonialismo, isto é, “toda dominação que, originalmente orientada pela tradição, se exerce em virtude de pleno direito pessoal [...]”. Ainda segundo o autor, a dominação patrimonial surge a partir de um desenvolvimento específico da dominação patriarcal (um dos tipos de dominação tradicional).

A este caso especial da estrutura de dominação patriarcal: o poder doméstico descentralizado mediante a cessão de terras e eventualmente de utensílios a filhos ou outros dependentes da comunidade doméstica, queremos chamar de dominação *patrimonial*. Todos os elementos de continuidade e de limitação da arbitrariedade do senhor que se vão desenvolvendo dentro das relações patrimoniais surgem em virtude da influência de início puramente dada da prática (WEBER, 1999, p. 238). [grifo do autor]

A dominação patrimonial possui características específicas, como a existência de um “quadro administrativo” pessoal, ou seja, um corpo de funcionários. Nesse caso, Weber (2000) também caracteriza a dominação patrimonial-estamental como a forma de dominação na qual determinados poderes de mando e as correspondentes oportunidades de ganho são apropriados pelo quadro administrativo. Prevalece, no patrimonialismo, a ausência da distinção entre o



público e o privado. Assim, ao cargo patrimonial falta, sobretudo, a distinção burocrática entre a esfera privada e a pública, e isto também será característica específica do patrimonialismo.

A dominação patrimonial e especialmente a patrimonial-estamental trata, no caso do tipo puro, igualmente todos os poderes de mando e direitos senhoriais econômicos e as oportunidades econômicas privadas apropriadas. [...] Para nossa terminologia, o decisivo é o fato de que os direitos senhoriais e as correspondentes oportunidades, de todas as espécies, são em princípio tratados da mesma maneira que as oportunidades privadas (Weber, 2000, p. 155).

Ainda neste sentido, Weber (1999, p. 255) explica que

A posição global do funcionário patrimonial é, portanto, em oposição à burocracia, produto de sua relação puramente pessoal de submissão ao senhor, e sua posição diante dos súditos nada mais é que o lado exterior desta relação. [...] Pois a fidelidade ao cargo do funcionário patrimonial não é uma fidelidade objetiva do servidor perante tarefas objetivas, cuja extensão e conteúdo estão delimitados por determinadas regras, mas sim, uma fidelidade de criado que se refere de forma rigorosamente pessoal ao senhor [...] Falta a ordem objetiva e a objetividade encaminhada a fins impessoais da vida estatal burocrática. O cargo e o exercício do poder público estão a serviço da pessoa do senhor, por um lado, e do funcionário agraciado com o cargo, por outro, e não de tarefas "objetivas".

Vários autores buscaram tratar das origens históricas do patrimonialismo no Brasil, dentre eles Sérgio Buarque de Holanda, Florestan Fernandes e Raymundo Faoro. Em geral, esses autores compreendem que o patrimonialismo no Brasil tem suas origens na própria história de formação e de organização do processo de colonização portuguesa. Sem a pretensão de aprofundar o assunto neste trabalho, cabe ressaltar que, desde então, o patrimonialismo, ainda que com adaptações às transformações na administração pública, tem se mantido presente em práticas como clientelismo, favoritismo, coronelismo, empreguismo e nepotismo. Assim, práticas clientelistas são, hoje, encontradas em uma nova esfera de poder, fundadas nas relações entre Estado e empresas e utilizadas na grande maioria das vezes para mascarar as relações pessoais; bem como políticas de favores são utilizadas com frequência e vistas com normalidade, seja para obter cargos, privilégios, vantagens ou votos (SARAIVA, 2019).

Assim, os autores buscam explicar este fenômeno que se encontra arraigado em nossa sociedade e refletido na administração pública, desde sua formação até o Brasil do século XXI. Mesmo com as transformações econômicas e sociais pelas quais o país passou, a cultura patrimonialista foi institucionalizada e vem se adequando às novas relações de poder. [...] A lógica patrimonial na modernidade se confronta com a legitimação racional legal do poder, na qual prevalece a separação entre o público e o privado. Desta forma, o patrimonialismo encontra dificuldade para legitimação em um plano maior.

Mas nos lugares mais obscuros, ainda é prática comum e continua operando dentro de todas as camadas da sociedade, inclusive na administração pública (SARAIVA, 2019, p. 357-359).

Conforme tratado anteriormente, a administração pública brasileira, apesar de muito marcada ainda hoje por práticas patrimonialistas, passou por diversas reformas ao longo dos anos e, atualmente, também possui características do modelo burocrático weberiano. Nas contribuições de Weber (2000) sobre os tipos de dominação, a dominação legal, no seu tipo mais puro, recebeu atenção especial. A partir daí, o autor formulou seu modelo burocrático por meio de sua Teoria da Burocracia.

A burocracia é o tipo de dominação que se baseia na racionalidade e é caracterizada por uma hierarquia formal de autoridade e fundamentada em regras e normas. Para Weber (2000), as características principais da burocracia são: o caráter legal das normas e regulamentos; o caráter formal das comunicações; o caráter racional e divisão do trabalho; a impessoalidade nas relações; a hierarquia da autoridade; a padronização de rotinas e procedimentos; a competência técnica e a meritocracia; a especialização da administração; a profissionalização dos funcionários; e a completa previsibilidade do comportamento. Para o autor, a burocracia apresenta diversas vantagens, dentre elas, a racionalidade em relação aos objetivos da organização, a rapidez nas decisões, a redução de erros e custos através da uniformidade de procedimentos, a univocidade na interpretação, garantida pela documentação escrita, a confiabilidade devido ao conhecimento das regras, entre outras.

Em uma definição sintética, o tipo ideal weberiano de burocracia seria composto por um corpo funcional e estável de cargos públicos, preenchidos por funcionários selecionados por seu mérito técnico especializado, organizados por estrutura profissional permanente. Esse tipo administrativo deve ser voltado a responder ao público, seja obedecendo às regras universais que regem a administração, seja atuando conforme padrões de probidade (ABRUCIO; LOUREIRO, 2018, p. 26).

Como visto, a partir da década de 1930 (após a crise de 1929), o modelo burocrático weberiano, no âmbito da administração pública, foi colocado em evidência, dada a emergência de um novo papel do Estado. Esse novo Estado, caracterizado por sua intensa intervenção na economia, com a ampliação de sua atuação, apresentava como fundamental a distinção entre o público e o privado, uma maior impessoalidade no seu sistema administrativo, o controle dos gastos públicos, através de normas e regulamentos, o que fez da burocracia a opção mais adequada em relação a tais necessidades.

No caso do Brasil, a década de 1930 também representa a expansão do poder público que não só orienta a política econômica, como também passa a executar alguns dos principais pontos do desenvolvimento industrial em ascensão no país. A implantação do modelo de “substituição de importações”, impulsionada principalmente pelas flutuações do setor cafeeiro, marca a expansão do setor industrial no país que, em consonância com as políticas externas, passa a ter o Estado como intervencionista e investidor na economia. A consequência da ampliação da máquina pública para o sistema administrativo do Estado é a implantação do modelo burocrático. O modelo burocrático no Brasil tem duas grandes fases: seu início na década de 1930 e sua reformulação e ampliação com a Constituição de 1988.

A criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) em 1938 será a principal marca da implementação da reforma burocrática no Brasil, mas, nos anos anteriores, alguns atos e leis já haviam dado início ao processo de burocratização da gestão pública. Para fins de interesse desta pesquisa, é possível citar a inclusão do concurso público como regra geral de acesso aos cargos públicos na Constituição de 1934, a Lei n. 5, de 1938, que institui a padronização dos vencimentos e a definição de normas para ascensão entre cargos, a Lei do Reajustamento (Lei n. 284, de 1936), que definiu as normas básicas e o sistema de classificação de cargos, e a Constituição de 1937, que reiterou a obrigatoriedade da realização de concurso público para o acesso aos cargos públicos (ABRUCIO; PEDROTI; PÓ, 2010).

De acordo com Abrucio, Pedroti e Pó (2010), a Constituição de 1937 incluiu, em seu texto, um dispositivo que cria um departamento administrativo vinculado à Presidência da República e, por meio da efetivação desse dispositivo, cria-se o DASP. Segundo os autores, o DASP foi essencial para a constituição de uma burocracia profissional institucionalizada, nos moldes weberianos, no país. O DASP foi, então, responsável pela realização de concursos públicos e supervisão dos processos de administração de pessoal, além de ser responsável pela criação de unidades administrativas descentralizadas, as autarquias.

Conforme abordado anteriormente, o modelo burocrático encontrou-se na base da gestão das organizações e da administração pública no Brasil até os anos de 1980. Diante do cenário de crise já descrito anteriormente neste trabalho, abriu-se, como visto, espaço para políticas neoliberais e, ao mesmo tempo, um processo de redemocratização no país. No sentido da democratização, alguns aspectos importantes foram a instauração de instrumentos de participação popular na deliberação e controle dos governos; a descentralização das políticas públicas, construída na luta contra o autoritarismo do regime militar; a profissionalização

meritocrática com a instauração do princípio do concurso público universalizado e a previsão de regime jurídico único e planos de carreiras para os servidores da administração pública direta, das autarquias e das fundações públicas; a garantia do direito democrático de greve, entre outros (ABRUCIO, PEDROTI, PÓ, 2010).

Segundo Abrucio, Pedroti e Pó (2010), a interpretação, à época, era de que as medidas presentes na Constituição de 1988 consolidavam o modelo burocrático weberiano no país, representando, nas palavras de Bresser-Pereira (BRASIL, 1995, p. 21), “um retrocesso burocrático sem precedentes”. Para Bresser-Pereira, ainda, esse retrocesso ocasionou o encarecimento do custeio da máquina administrativa nos gastos com pessoal e com bens e serviços, bem como o aumento da ineficiência dos serviços públicos.

Nesse contexto é que se inicia, no país, em consonância com as políticas neoliberais, o movimento a favor de uma Reforma do Estado – acusado de possuir uma máquina administrativa lenta, cara e ineficiente – em direção à sua diminuição e ao aumento de sua agilidade e flexibilidade. O modelo burocrático passa a ser considerado inadequado a essas novas finalidades e, como resposta, surge o modelo de administração pública gerencial com o objetivo de reduzir custos e tornar a administração mais eficiente, além de possibilitar o combate a corrupção através do controle dos resultados.

O modelo gerencial é pautado na lógica de que, apesar das diferenças, a gestão privada e a gestão pública tendem a se aproximar. E, assim, o modelo gerencial busca identificar as melhores práticas e princípios da administração das empresas privadas e aplicá-las à administração pública. A adoção dessa nova forma de gestão pública é atribuída, em grande parte, ao aumento das expectativas e demandas da população, o que torna necessário a busca por uma nova forma de orientação na prestação de serviços por parte da administração pública, possibilitada pelo modelo gerencial. Esse modelo tem como fonte de inspiração a prática do gerenciamento de empresas privadas, procurando transferir instrumentos de gerência empresarial para o setor público.

De acordo com seus defensores, a administração pública gerencial tem como principais características a orientação para o cidadão, com a preocupação em oferecer serviços de qualidade, a adoção de indicadores de desempenho e o controle de resultados como meio de combate ao nepotismo e a corrupção, a delegação de poderes, atribuições e responsabilidades, através da descentralização, com formas flexíveis de gestão, horizontalização de estruturas, incentivo à criatividade de inovação, entre outras.

No Brasil, a primeira tentativa de implantação da administração gerencial a partir da ampliação da Administração Indireta não foi capaz de alterações significativas, sendo ainda mais prejudicada pela Constituição de 1988. A consolidação do processo de reforma do Estado brasileiro ocorreu em 1995 a partir das ideias de Bresser-Pereira, tendo como objetivo a transição de uma administração pública burocrática para a gerencial. O objetivo de Bresser-Pereira era a construção de uma administração gerencial sobre a administração burocrática, aproveitando, segundo ele, suas conquistas, seus aspectos positivos e ao mesmo tempo eliminando o que não mais servia. A ideia central era descentralizar, delegar autoridade, definindo, entretanto, os setores que o Estado opera, as competências e as modalidades de administração mais adequadas de cada setor, cabendo em alguns lugares características da burocracia, devidamente atualizadas e, em outros, essencialmente o modelo gerencial.

Segundo Bresser-Pereira e Spink (2006), algumas características definem esse novo modelo: descentralização administrativa, pressuposto de confiança limitada nos gestores públicos e não de desconfiança total, incentivo à criatividade e à inovação, orientação para resultados com controle a posteriori, em vez de controle rígido e burocrático dos processos administrativos, orientação para servir ao público, considerando o indivíduo em termos econômicos, como consumidor (ou usuário) e, em termos políticos, como cidadão. O princípio básico era tornar a administração pública brasileira mais flexível, eficiente, com serviços de melhor qualidade e custos reduzidos, em contraposição à administração burocrática, caracterizada como rígida, hierarquizada, autocentrada, onerosa, pesada, ineficiente e prestadora de maus serviços. Para tal, foi proposta a subdivisão do aparelho do Estado em quatro setores, delimitando uma nova área de atuação do Governo (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 196).

O Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado (PDRAE) (BRASIL, 1995, p. 41-42) identifica quatro setores no Aparelho do Estado:

a) Núcleo estratégico: “É o setor que define as leis e as políticas públicas, e cobra o seu cumprimento. É, portanto, o setor onde as decisões estratégicas são tomadas”; constituído pelo Legislativo, Judiciário, Ministério Público e Presidência, “ministros e aos seus auxiliares e assessores diretos, responsáveis pelo planejamento e formulação das políticas públicas” (BRASIL, 1995, p. 41).

b) Atividades exclusivas do Estado: “É o setor em que são prestados serviços que só o Estado pode realizar. São serviços em que se exerce o poder extroverso do Estado - o poder de regulamentar, fiscalizar, fomentar” (BRASIL, 1995, p. 41); composto pela polícia, pela previdência social, agências de fiscalização, de financiamento, de regulamentação, de controle social, pelas Forças Armadas, entre outros.

c) Serviços não exclusivos: “setor onde o Estado atua simultaneamente com outras organizações públicas não-estatais e privadas. As instituições desse setor não possuem o poder de Estado. Este, entretanto, está presente porque os serviços envolvem direitos humanos fundamentais, como os da

educação e da saúde, ou porque possuem “economias externas” relevantes” (BRASIL, 1995, p. 41-42); constituído, dentre outros, por serviços de educação, saúde, cultura, pesquisas.

d) Setor de produção de bens e serviços para o mercado: “Corresponde à área de atuação das empresas. É caracterizado pelas atividades econômicas voltadas para o lucro que ainda permanecem no aparelho do Estado (...)” (BRASIL, 1995, p. 42); composto pelas empresas estatais.

De acordo com o PDRAE (BRASIL, 1995, p. 48), ainda,

a estratégia da reforma do aparelho do Estado está concebida a partir de três dimensões: a primeira, institucional-legal, trata da reforma do sistema jurídico e das relações de propriedade; a segunda é cultural, centrada na transição de uma cultura burocrática para uma cultura gerencial; a terceira dimensão aborda a gestão pública a partir do aperfeiçoamento da administração burocrática vigente e da introdução da administração gerencial, incluindo os aspectos de modernização da estrutura organizacional e dos métodos de gestão.

Nesse sentido, o Plano Diretor (1995) estabelece que, para a operacionalização das mudanças pretendidas na dimensão institucional-legal, seriam necessárias transformações de ordem constitucional e, então, a reforma contemplaria a proposição de emendas constitucionais. As emendas propostas trazem diversas mudanças, dentre elas, o fim da obrigatoriedade do RJU, permitindo a volta de contratação de servidores celetistas; a exigência de processo seletivo público para a admissão de celetistas e a manutenção do concurso público para a admissão de servidores estatutários; a flexibilização da estabilidade dos servidores, permitindo-se a demissão por falta grave, por insuficiência de desempenho e por excesso de quadros; o término da aposentadoria integral e das aposentadorias precoces, a aposentadoria dos funcionários passa a ocorrer basicamente por idade, com uma pequena correção para o tempo de serviço e será proporcional à contribuição do servidor.

Portanto, a década de 1990, como visto, trouxe mudanças significativas para o serviço público, para administração pública e para os servidores. O Governo seguinte, do presidente Lula, foi marcado, inicialmente, por perspectivas positivas para o serviço público e pela expectativa de que fossem tomadas ações para barrar e reverter a lógica privatista e resistir ao avanço das políticas neoliberais. Entretanto, conforme destacam Abrucio e Loureiro (2018), o período do Governo de Lula continuou e aperfeiçoou instrumentos administrativos criados ou defendidos pelo governo anterior. Assim, não houve grandes avanços no sentido de reversão da lógica neoliberal e gerencialista.

É possível perceber que, no discurso neoliberal, a questão central da contemporaneidade e a discussão atual da realidade brasileira passa pela oposição entre burocracia e gerencialismo.

Apesar das disfunções da burocracia já serem bastante conhecidas, ao se avaliar as proposições do gerencialismo, é possível notar que ele apresenta diversos problemas e contradições. Uma delas decorre de seu pressuposto de que a gestão empresarial é superior a gestão pública e de que o papel dos cidadãos é equiparado ao de consumidores.

Entretanto, conforme visto no tópico<sup>7</sup> sobre serviço público e administração pública no Brasil, a administração pública se distingue porque tem valores próprios, tem seus resultados com efeitos na relação entre o Estado e a sociedade, e por isso está em um contexto marcado pela política e pelas leis. Além disso, sua efetividade leva ao alcance de valores sociais. Portanto, apesar de poder utilizar os conhecimentos praticados na administração privada, a forma de usar será diferente nesse contexto. A administração pública precisa estar adequada, adaptada, subordinada a certos limites determinados pela relação do Estado com a sociedade (GURGEL, 2008). Concordando com o entendimento da Ergologia, ressalta-se que, ainda que em um mesmo cenário, sempre há diferenças entre as Instituições, públicas inclusive, portanto, esse impacto do contexto aumenta quando se considera a distinção entre público e privado.

Nesta direção, muitos autores irão sinalizar que o discurso em torno da lógica gerencialista é incompatível com o interesse público. Nesse sentido, Ribeiro e Mancebo (2013) dirão que a aplicabilidade do gerencialismo nas organizações privadas é bem diferente de sua aplicabilidade em instituições públicas.

Enquanto o gestor de uma empresa privada pode redefinir metas, intervir na estrutura e alterar o seu quadro de pessoal, o gestor público precisa desenvolver habilidades para atuar frente a estruturas organizacionais limitadas por toda uma legislação que rege os órgãos públicos, mantidas com recursos incertos e engessados em rubricas, compostas por um quadro de funcionários controlado pelo Governo, além da constante pressão política. Ele só pode fazer o que a lei prescreve, além de não poder intervir diretamente na missão, na vocação e nos valores da sua organização (RIBEIRO; MANCEBO, 2013, p. 198).

A partir dessa compreensão, Azevedo e Loureiro (2014) sustentam que o modelo burocrático seria mais compatível com uma ordem republicana e democrática e com os princípios do Estado de Direito, apesar de apontarem a necessidade de alguns ajustes e a reconstrução do modelo adequado ao contexto brasileiro. Segundo os autores, a defesa da substituição do modelo burocrático não leva em consideração a realização histórico-concreta do tipo ideal conce-

---

<sup>7</sup> Capítulo 2, tópico 2.2.1 Serviço público e administração pública no Brasil.

bido por Weber não tem sido efetivada, especialmente em países como o Brasil, onde o patrimonialismo e o clientelismo ainda estão presentes. Neste sentido, Azevedo e Loureiro (2014, p. 48) defendem que

o núcleo de nosso argumento é que a administração burocrática é o modelo mais compatível com uma ordem política republicana e democrática, na qual o primado do interesse público sobre o particular e a igualdade de todos os cidadãos constituem ideias centrais. Legalidade, impessoalidade, regras formais e universais são princípios que normativamente devem orientar não só a ação dos funcionários quando executam as funções do Estado, mas igualmente a estruturação das carreiras públicas, ou seja, os processos de recrutamento, promoção, avaliação e controle dos atos e omissões dos membros do aparato estatal. Em outras palavras, o modelo burocrático de administração contém os princípios fundamentais do Estado de Direito, indispensáveis ao ordenamento democrático dos aparatos administrativos.

Entretanto, os mesmos autores complementam que o modelo precisa considerar algumas questões importantes, como o fato de que, nas democracias contemporâneas, os burocratas não apenas administram, mas participam do processo de tomada de decisão, juntamente com os políticos. Segundo eles, o próprio Weber sinaliza aspectos da análise histórica da burocratização, apontando os efeitos da emergência da burocracia moderna e, paradoxalmente, o dilema entre burocracia e democracia, uma vez que

de um lado, a autonomia da burocracia diante dos governantes do momento, que passam pelo Estado a cada ciclo eleitoral, é fundamental para a preservação da democracia, porque previne os riscos do oportunismo partidário, da manipulação eleitoral ou mesmo do uso clientelista da máquina pública. De outro, a existência de burocracia poderosa e independente coloca em risco a própria democracia, na medida em que o poder dos burocratas, que não têm responsabilidade política perante os eleitores, pode se impor sobre o poder originário das urnas (Etzioni-Halevy, 1983; Reis, 1989) (AZEVEDO; LOUREIRO, 2014, p. 50).

Nesse sentido, Azevedo e Loureiro (2014) reafirmam o entendimento de que o modelo burocrático seria o mais compatível com a democracia e o Estado de Direito, mas que é necessária a adoção de formas mais adequadas aos princípios democráticos. Os autores ainda destacam que o Plano Diretor é contraditório ao propor a substituição do modelo pelo gerencial, mas ao mesmo tempo querer manter alguns dos princípios do modelo burocrático. Assim, destacam que, nesse caso, “não se trata de simplesmente descartar o sistema burocrático, ou a administração racional-legal, mas, sim, de identificar tanto os aspectos que estão superados quanto aqueles que permanecem válidos” (AZEVEDO; LOUREIRO, 2014, p. 52).



A burocracia, de acordo com Weber (2000), tem como um de seus objetivos principais o combate ao nepotismo e a corrupção predominantes na administração pública patrimonialista, onde não há uma clara distinção entre o público e o privado. Entretanto, também é possível identificar diversas disfunções do modelo burocrático como a falta de flexibilidade pelo excesso de regras e apego aos regulamentos, o excesso de formalismo e papelório, a resistência a mudança, a despersonalização do relacionamento, o autoritarismo, a dificuldade no relacionamento com clientes/cidadãos-usuários, entre outras. Segundo Ramos (1983), é exatamente o excesso de formalismo, em uma sociedade onde as leis, muitas vezes, estão fora do contexto social, onde as construções de normas e regulamentos são importadas e incompatíveis com as possibilidades econômicas e sociais do país, que irá acarretar a manutenção de práticas patrimonialistas.

Portanto, em uma análise dialética e sob a perspectiva da ergologia, cabem algumas considerações sobre os questionamentos do modelo gerencial em relação a burocracia, e sobre legalismo e autonomia administrativa. Primeiramente, é preciso reiterar a importância da reserva legal no sentido amplo e do cumprimento dos princípios constitucionais como forma de garantir a democracia e a prevalência dos interesses coletivos e sociais. Desta forma, considera-se imprescindível respeitar os limites da lei e acredita-se no uso dos princípios da burocracia como forma de combate às práticas patrimonialistas, de clientelismo, empreguismo, nepotismo, entre outras. Considerando o primado do interesse público sobre o particular e a ordem democrática, os princípios da legalidade, impessoalidade, uso de regras formais e universais, contidos no modelo burocrático e compatíveis com o Estado de Direito são indispensáveis para a administração pública.

Entretanto, sem deixar de ter em conta toda a complexidade e contradições inerentes a discussão, considera-se que o excesso de formalismo, legalismo, rigidez representam um impedimento para a atividade e acabam prejudicando o funcionamento do serviço público. Acredita-se ser fundamental o uso da lei, das legislações como referência de limites e garantia de direitos e conquistas, mas estando atento a não enrijecer a atuação a ponto de prejudicar o funcionamento do serviço público, acaba por contribuir, contraditoriamente, com seu desmonte. Essa discussão será retomada em outros momentos deste trabalho, sem a pretensão, no entanto, de abarcar toda sua profundidade.

A seguir, esta pesquisa passará a abordar os impactos de todo esse contexto, as transformações e as discussões levantadas para o cenário das universidades públicas federais, foco desta tese.

### **2.2.1.2 As Universidades Públicas Federais**

O conjunto de mudanças abordadas anteriormente no contexto do serviço público e da administração pública brasileira teve efeitos diretos nas universidades públicas federais. Nesse momento, alguns desses efeitos e consequências serão enfatizados, especialmente aqueles que impactaram mais fortemente a carreira dos servidores técnico-administrativos. Portanto, aqui não se pretende desenvolver toda a história do ensino superior e das universidades no Brasil, desde suas origens até os dias atuais, porém focar mais diretamente nos aspectos que configuraram o cenário atual. Neste ponto, ressalta-se que, assim como no tópico anterior, tais transformações também foram extensivamente debatidas por diversos autores e estudos e, dessa forma, considerando o objetivo e limites desta tese, o presente tópico apresentará brevemente alguns dos principais pontos.

Conforme visto anteriormente, a década de 1990 marcou o alinhamento do Brasil à nova lógica de acumulação de capital. Assim, de forma coerente com as políticas neoliberais, o país entra na “era da globalização”, da “modernização”, o que provoca diversas transformações no seu cenário político, econômico e social. Dentre as diversas mudanças consoantes com a nova lógica estão incluídas medidas que impactam a política educacional e, especialmente, a educação superior.

A contra-revolução neoliberal, instaurada no Brasil na década de 1990, vem sendo efetivada através de um conjunto de reformas econômicas e políticas elaboradas, difundidas e monitoradas pelos organismos internacionais, para os países periféricos, com o objetivo de responder à crise estrutural do capital. Este conjunto de reformas neoliberais, ordenadas pela reforma do papel do Estado, desenvolve as bases materiais e ideológicas para a intensificação da mundialização financeira e da mundialização de uma nova sociabilidade burguesa, configurando novas dinâmicas à luta de classes, tanto no que se refere às relações entre centro e periferia do sistema – aprofundando a hierarquização planetária –, quanto em relação às dinâmicas de cada formação econômico-social – ampliando o desemprego e aprofundando as desigualdades. No bojo destas reformas neoliberais estão inseridas as reformulações na política educacional e, mais especificamente, as reformulações na educação superior, que atravessaram o final do século XX e o início do século XXI (LIMA, 2005, p. 296).

Nesse sentido, Lima (2005, p. 25) ressalta que o Governo Collor de Mello (1990-1992) e, posteriormente, o Governo Itamar Franco (1993-1994) elaboraram, pautados no projeto de “modernização” da política educacional, um conjunto de alterações na política de educação superior. A autora lembra, entretanto, que o período será marcado por embates “entre projetos antagônicos de educação e de sociabilidade”. O debate em torno da elaboração da nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (LDB), iniciado no final de 1980, período de redemocratização do país e de promulgação da Constituição de 1988, será intensificado no início da década de 1990.

Apesar das vitórias da classe trabalhadora na Constituição de 1988 – a criação de um título específico de normatização dos direitos sociais, entre os quais a educação escolar, o direito à greve, a sindicalização dos servidores públicos, o ingresso por concurso no serviço público –, esta sofreu também algumas derrotas que abriram espaço para a redefinição dos marcos legais e das políticas educacionais nos anos finais do século XX e iniciais do século XXI (NEVES, 1991) (NEVES; PRONKO, 2008, p. 49).

Portanto, as disputas foram marcadas, de um lado, por um projeto em defesa da educação pública e gratuita, referenciado, segundo Lima (2005), nas atividades organizadas pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública, importante aglutinador dos movimentos sociais, sindicais e estudantis e, por outro, pelo projeto de “liberdade de ensino”, defendida pelo setor privado leigo e confessional.

O debate histórico entre projetos antagônicos de educação e de universidade ganha, neste momento histórico, novos contornos. Por um lado, o projeto defendido pelos empresários industriais, pelos empresários leigos de ensino e pela Igreja Católica, para ampliação da privatização da educação brasileira, especialmente da educação superior, tanto pela abertura de novos cursos, como pela subvenção de suas atividades com verba pública. Por outro lado, a pressão de setores do movimento sindical, do movimento estudantil, dos movimentos sociais e de parlamentares comprometidos com a elaboração de uma legislação para a área educacional, fundada na concepção da educação pública, gratuita, leiga, democrática, de qualidade e socialmente referenciada (LIMA, 2005, p. 334).

Esta disputa, porém, se encerrou com a vitória dos privatistas e a aprovação da nova LDB, no primeiro Governo FHC (1995-1998), ajustado às políticas neoliberais, conforme ressaltam Neves e Ponko:

O debate em torno da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional se iniciou logo após a promulgação da Constituição Federal de 1988 e chegou ao seu final em dezembro de 1996, durante o primeiro governo de Fernando Henrique Cardoso – FHC,

numa conjuntura em que a classe trabalhadora já perdia espaço na disputa pela hegemonia societal e educacional para a burguesia. Esta, por sua vez, superando sua crise hegemônica dos anos iniciais de 1990, redefiniu o marco legal da educação escolar brasileira majoritariamente segundo os interesses e as diretrizes do Banco Mundial e do Fundo Monetário Internacional – FMI (SAVIANI, 1997, 1998; NEVES, 1997; MELO, 2004; LIMA, 2005) (NEVES; PONKO, 2008, p. 51).

As autoras ainda ressaltam que o governo FHC, já no seu início, implementou um processo de desregulamentação do sistema educacional a partir de algumas medidas. Uma delas foi a criação do Conselho Nacional de Educação (CNE), integrado ao aparato do Governo, que passou a atuar junto ao Ministério da Educação (MEC) na formulação da Política Nacional de Educação (PNE) (Lei nº 9.131/ 1995), “reforçando o grau de centralização no Poder Executivo Federal na definição e controle da política educacional, como prerrogativa básica do novo Estado gerencial” (NEVES; PONKO, 2008, p. 57). Neves e Ponko (2008, p. 58) também destacam a aprovação da Lei nº 9.192, de 21 de dezembro de 1995, que

[...] passou a regulamentar o processo de escolha de dirigentes universitários, reduzindo a participação de servidores e dos estudantes das universidades federais, o que pôs fim à participação paritária dos três segmentos na gestão universitária, conquistada através das lutas dos anos de abertura política. A quebra da paridade na escolha de dirigentes universitários se constituiu em uma das muitas estratégias estatais de apassivamento do movimento dos trabalhadores da educação no âmbito das universidades públicas, segmento mais organizado do campo educacional na atualidade.

Por fim, encerrando esse processo de desregulamentação do sistema educacional, em consonância com a nova lógica neoliberal, o Governo FHC acelerou a aprovação da nova LDB, ignorando o projeto de lei anterior que vinha sendo elaborado e discutido democraticamente. A nova LDB mostrou-se compatível com os pressupostos do PDRAE, que identifica a educação como serviço não estatal.

Chauí (2001, p. 176) lembra que a Reforma do Estado tem como um de seus pressupostos redistribuir e redefinir as atividades estatais, considerando, nesse contexto, a educação como um “Serviço Não-Exclusivo do Estado”, definido pela autora como “aqueles que podem ser realizados por instituições não-estatais, na qualidade de prestadoras de serviços. O Estado provê tais serviços, mas não executa uma política, nem executa diretamente o serviço”.

Chauí (2001) ressalta, ainda, que o Plano Diretor faz distinção entre o setor de atividades exclusivas do Estado e o de serviços não exclusivos, diferenciando “agências autônomas” e “organizações sociais”. As organizações sociais são instituições públicas não-estatais que operam no setor de serviços e as universidades, as escolas técnicas, os museus e os centros de

pesquisa estão nesse grupo. “As organizações sociais são consideradas prestadoras de serviços ao Estado e com ele celebram “contrato de gestão”. A universidade é, assim, uma organização social que presta um serviço ao Estado e celebra com ele um contrato de gestão” (CHAUI, 2001, p. 176). Sobre essas mudanças, a autora faz análises importantes:

Essa identificação entre o Estado e o capital em sua forma neoliberal aparece de maneira clara na substituição do conceito de *direitos* pelo de *serviços*, que leva a colocar *direitos* (como a saúde, a educação e a cultura) no setor de *serviços* estatais, destinados a se tornar não-estatais. A Reforma encolhe o espaço público de direitos e amplia o espaço privado não só ali onde isso seria previsível – nas atividades ligadas à produção econômica –, mas também onde não é admissível – no campo dos direitos sociais conquistados [...]. Dessa maneira, ao colocar a educação no campo de serviços, deixa de considerá-la um direito dos cidadãos e passa a tratá-la como qualquer outro serviço, que pode ser terceirizado ou privatizado (CHAUI, 2001, p. 177).

Nessa mesma direção, Lima (2005, p. 336) destaca que, dentre as estratégias da consolidação do projeto neoliberal na Reforma do Estado brasileiro, está

[...] a “desestatização” e “publicização” dos serviços sociais mantendo, entretanto, seu “caráter público”, através do seu financiamento compartilhado entre Estado e setores privados e de sua prestação por instituições “públicas não pertencentes ao Estado nem à esfera privada”, viabilizadas por contratos de gestão. Esta argumentação é fundamentada na consideração de que toda e qualquer instituição, cuja finalidade de ação vise o interesse geral, é considerada como instituição e ação de interesse público, não importando seu estatuto jurídico. [...] O busílis da questão é a reconfiguração dos conceitos de público, estatal e privado. A demarcação teórico-conceitual em relação ao público e ao privado será revista pelo projeto hegemônico, indicando que, na atualidade, a noção de público não estatal deverá ser utilizada para diluir a fronteira estabelecida entre os dois conceitos, em um debate marcado por profundas ambiguidades.

A autora ainda destaca que as diversas medidas e ações do Governo FHC (1995-2002) atestam a implementação de um reordenamento político e jurídico que cria bases para a privatização da educação superior brasileira, buscando manter, ao mesmo tempo, uma aparente democratização do acesso ao ensino superior, através de estratégias de diversificação das Instituições de Ensino Superior (IES), de cursos, de seu financiamento. Nesse sentido, ainda para Lima (2005, p. 304), a reformulação da educação superior pauta-se no pressuposto de que a educação está inserida no setor de serviços não exclusivos do Estado, o que naturaliza “a alocação de verbas públicas para as instituições privadas e o financiamento privado para as instituições públicas, diluindo as fronteiras entre público e privado”.

O Governo Lula (2003-2010), segundo diversos autores<sup>8</sup>, manteve substancialmente a política de Estado em curso e aprofundou a expansão do setor privado e a privatização das instituições públicas. Mancebo, Silva Júnior e Schugurensky (2016), seguindo uma periodização de Silva Júnior e Schugurensky (2014), destacam fases para a compreensão das mudanças estruturais na sociedade e na da educação superior brasileira. A primeira, com ápice em 1995, atrelada concretamente ao PDRAE. A segunda, abrangendo o Governo FHC e o início do primeiro mandato do Governo Lula (2003-2007), estaria marcada pela edição de diversas legislações que tinham como foco a “pesquisa aplicada; cursos mais rápidos, inclusive apoiados em novas tecnologias de informação e comunicação; processos avaliativos ou de regulação calcados em resultados, entre outros” (MANCEBO; SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2016, p. 210). E uma terceira fase, com início ainda no primeiro mandato do Governo Lula, indo até parte do Governo de Dilma Rousseff (2011-2016), prosseguindo por meio de diversas leis, decretos, portarias. Sobre esta terceira etapa, os autores ressaltam que

sua principal característica, no entanto, seria a emergência de programas com forte potencial de mudança institucional e a expansão da educação superior, como o Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (REUNI) (BRASIL, 2007) – que inaugura, em larga escala, formas de financiamento por meio de contratos de gestão –; o incremento à educação a distância (EAD), em especial com a criação do sistema Universidade Aberta do Brasil (UAB) (BRASIL, 2006); a proliferação de cursos tecnológicos nos moldes dos community colleges. Especificamente quanto à rede privada, o redimensionamento do Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) e a generalização das isenções fiscais, previdenciárias e de renúncia fiscal pelo Programa Universidade para Todos (PROUNI) (BRASIL, 2005a) foram as principais iniciativas, cobertas com fundo público, que se pode responsabilizar pela expansão (MANCEBO; SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2016, p. 210).

Além das legislações citadas, é possível incluir diversas outras medidas que vêm sendo implementadas gradativamente a partir da década de 1990 até os dias atuais em consonância com o projeto neoliberal, na direção da contrarreforma da Educação Superior no Brasil. Dentre aquelas com maior impacto nas universidades federais, é possível citar algumas como: a Lei nº. 10.861, de 14 de abril de 2004, que instituiu o Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior (SINAES); a Lei nº. 11.079, de 30 de dezembro de 2004, que institui normas gerais

---

<sup>8</sup> Compreende-se que não existe uma neutralidade nas análises de conjunturas e, portanto, não se tem a pretensão de indicar a “única análise verdadeira”. O texto busca trazer as contribuições de alguns autores que abordam essa conjuntura, sem negar a existência de uma polêmica, tanto no campo dos aparelhos políticos, bem como da academia, sobre a avaliação do governo Lula. Foram escolhidas as bibliografias consideradas mais coerentes com a abordagem do materialismo histórico-dialético e com as análises que se tem realizado a partir da prática profissional.

para licitação e contratação de Parceria Público-Privada (PPP) no âmbito da administração pública; o Projeto de Lei nº. 7.200/2006, projeto de Reforma Universitária; o Decreto nº. 7.232/2010, que dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação C, D e E, integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação; a Lei n. 12.550, de 15 de dezembro de 2011, que autoriza a criação de uma empresa pública de direito privado, a empresa Brasileira de Serviços Hospitalares (EBSERH), destinada à prestação de serviços à saúde e ao apoio administrativo dos hospitais universitários.

Conforme destacam Gregório, Rodrigues e Mancebo (2012, p. 990), as diversas regulamentações citadas indicam “a construção de uma nova cultura institucional que remete, no conjunto, à ampliação dos espaços para a atuação dos empresários da educação e, por outro, à privatização interna das instituições públicas”. Em consonância com tal projeto, tem-se a implementação do REUNI, segundo Gregório (2011a, p. 106), “o carro-chefe das medidas adotadas pelo governo Lula da Silva a fim de promover uma contra-reforma universitária de maneira fragmentada a fim de não chamar muito a atenção como o PL 7200”.

De acordo com Léda e Mancebo (2009, p. 54), o REUNI

[...] nasce ‘com o objetivo de criar condições para a ampliação do acesso e permanência na educação superior, no nível de graduação, pelo melhor aproveitamento da estrutura física e de recursos humanos existentes nas universidades federais’ (Art. 1º). Trata-se de um ‘convite’ à reestruturação e expansão, com um apelo sedutor, sintetizado no Artigo 6º que determina: ‘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 cumprimento das etapas’. No entanto, o Parágrafo 3º do Artigo 3º claramente condiciona o atendimento das propostas à capacidade orçamentária e operacional do Ministério da Educação.

Sendo assim, o repasse de recursos fica condicionado ao alcance de metas dentro de prazos estabelecidos e, segundo alertam as autoras, diversos pesquisadores sinalizam que “a expansão da educação superior, nos moldes colocados, não terá uma contrapartida orçamentária correspondente, para a implementação de um ensino de qualidade, em especial, se considerarmos a já precária situação física e de pessoal da maioria das universidades federais” (LÉDA; MANCEBO, 2009, p. 54). Nesse sentido, Gregório (2011b, p. 30), de forma semelhante, ressalta que

a implantação do REUNI chega aos olhos de parte da classe trabalhadora como uma política de expansão e democratização do ensino superior público; entretanto, esse crescimento no número de vagas discentes tem sido muito superior à capacidade atual

das universidades, impedindo que essas ofereçam uma Educação Superior com qualidade, baseada nos princípios constitucionais do ensino, da pesquisa e da extensão.

Considerando tal conjuntura, Léda e Mancebo (2009) destacam que quem “pagará a conta” será a própria Universidade, os discentes, os docentes e, acrescenta-se aqui, os servidores técnico-administrativos. Quanto a esses últimos, Castro (2017, p. 99) enfatiza que

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.

Todas essas medidas implementadas a partir da década de 1990, consoantes com a lógica neoliberal e com a contrarreforma da Educação Superior, com o intuito de expansão e democratização do acesso a esse nível de Ensino, sem contrapartida equivalente de recursos e pessoal, têm tido como consequências o sucateamento das universidades e a precarização do trabalho docente e dos técnicos-administrativos.

Em consonância com essa sinalização, retomam-se as etapas destacadas por Mancebo, Silva Júnior e Schugurensky (2016) para compreensão da dinâmica do capitalismo e da educação superior no país, destacando-se o acréscimo de uma quarta etapa por tais autores, que inclui o primeiro mandato de Dilma Rousseff, seguindo até a data de publicação do citado artigo. Conforme Mancebo, Silva Júnior e Schugurensky (2016), a nova crise capitalista, que tem seu marco no ano de 2008, impactou o Brasil de forma estrutural e complexa, criando uma conjuntura de crise econômica e política. Tal cenário, afetou diretamente as IES de diversas formas.

Nas instituições de educação superior públicas, o movimento de expansão de matrículas e cursos – como foi o caso do REUNI –, verificado pelo menos até 2013, é refreado em função dos ajustes, deixando às instituições a amarga tarefa de reconfigurar diversos procedimentos internos, para fazer frente à expansão (do período anterior) que lhes legou mais alunos, cursos, campi e forte interiorização, sem o devido financiamento (MANCEBO; SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2016, p. 212).

Ainda de acordo com os autores, dentre os impactos da referida conjuntura nas IES,

[...] é preciso mencionar as diversas estratégias de desregulamentação e ataque aos direitos trabalhistas que vêm ocorrendo. Diversos governos, além do federal, têm adotado, de forma mais recorrente, “alternativas” para reduzir o custo da força de



trabalho, por meio da implementação de variadas estratégias de precarização, com vistas à transformação das relações de trabalho e redução da folha de pagamento. Uma situação que vem se generalizando e que está a requerer investigações mais aprofundadas refere-se à terceirização da força de trabalho auxiliar – mas que poderá ser estendida para os trabalhadores das atividades fins –, com contratos com empresas que negam aos funcionários, inclusive, direitos trabalhistas básicos e proteção (MANCIBO; SILVA JÚNIOR; SCHUGURENSKY, 2016, p. 213).

Ao longo dos anos, esse processo tem sido intensificado com cortes de verbas, orçamento, publicação de decretos de extinção ou vedação de provimento de cargos técnico-administrativos. Ao mesmo tempo, as reformas e medidas têm trazido novas formas de cobrança de produtividade, ritmo de trabalho e de funcionamento da estrutura das universidades. Conforme lembra Castro (2017, p. 101),

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.

Portanto, a escassez de recursos e pessoal vem atrelada à ampliação de oferta e de cobrança. Como visto, as políticas da contrarreforma também criam mecanismos de avaliação das IES como, por exemplo, o SINAES que, por sua vez, instituiu o Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI) como ferramenta avaliativa da qualidade e eficiência das universidades. Ressalta-se ainda que, com base nos contratos de gestão em acordos com o MEC, as Ifes dependem de tais indicadores para a obtenção de recursos e financiamento por parte do Governo (CASTRO, 2017). Nesse sentido, Castro (2017, p. 106) enfatiza que

esses processos avaliativos resultam de alterações nos processos de gestão e nos processos de trabalho de técnicos-administrativos e docentes, nas suas mais diferentes funções e que, conseqüentemente 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. Junto aos trabalhadores docentes, os trabalhadores técnico-administrativos também percebem a pressão e o aceleração 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 cotidianas desenvolvidas nas Unidades e Órgãos e na qualidade de vida desses trabalhadores.

Outra questão pertinente refere-se ao impacto de todas essas políticas e da implementação dos contratos de gestão na autonomia universitária. Conforme alerta Chauí (2001), a Reforma do Estado confere outro significado à ideia de autonomia ao transformar a educação de direito em serviço e, então, a universidade em prestadora de serviço. Nessa inversão de sentidos, a autonomia se reduz à gestão de receitas e despesas, ao gerenciamento empresarial para alcançar metas impostas no contrato de gestão e “autonomia” para “captar recursos” de outras fontes.

Ao ser, porém, 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 (CHAUI, 2001, p. 183).

Conforme já mencionado, todas essas medidas estão coerentes com o processo de contrarreforma (Behring, 2003) da Educação Superior e terão impactos diretos no cotidiano das universidades e do trabalho de docentes e técnico-administrativos. No cenário atual, esse quadro de expansão das políticas neoliberais, de privatização e contrarreforma da Educação Superior, de precarização do trabalho, tem sido intensificado pelo Governo Bolsonaro.

Ressalta-se que esta pesquisa defende, entretanto, na contramão desse processo, os movimentos de luta e resistência no interior das universidades a favor da recuperação, conforme indica Lima (2005, p. 435), da visão educacional de pensadores como Florestan Fernandes e dos “[...] princípios que orientam uma reformulação da educação superior, sob a condução dos trabalhadores e dos filhos dos trabalhadores brasileiros e reafirmam a bandeira histórica de luta construída pelo Fórum Nacional em Defesa da Escola Pública: educação pública e gratuita, direito de todos e dever do Estado”.

Da mesma forma, nesta pesquisa, entende-se autonomia universitária a partir do sentido tomado no período de redemocratização, como uma das bandeiras de luta dos movimentos sociais nas universidades públicas, conforme descrito por Chauí (2001). A ideia de autonomia no interior dessas lutas

[...] buscava não só garantir que a universidade pública fosse regida por suas próprias normas, democraticamente instituídas por seus órgãos administrativos, mas visava, ainda, assegurar critérios acadêmicos para a vida acadêmica e independência para definir a relação com a sociedade e com o Estado. Numa palavra, autonomia possuía sentido sociopolítico e era vista como a marca própria de uma instituição social que possuía na sociedade seu princípio de ação e regulação (CHAUI, 2001, p. 183).

Muitas outras análises e considerações são possíveis quanto aos debates abordados no presente tópico. Entretanto, conforme destacado anteriormente, considerando os limites da presente pesquisa e os diversos estudos e discussões que já vêm sendo realizados por diferentes autores, foram levantados aqui alguns pontos que merecem destaque na configuração do cenário atual das universidades públicas federais de forma que seja possível, coerentemente com os referenciais teórico-metodológicos adotados na tese, compreender um pouco do momento e contexto histórico, político e social no qual a pesquisa acontece.

Após tal caracterização e compreensão, o próximo capítulo passará a abordar a universidade na qual a pesquisa foi realizada, descrevendo o campo de pesquisa, apresentando alguns temas pertinentes para seu melhor entendimento, bem como a atividade de trabalho estudada.

### Capítulo 3: O campo de pesquisa

O objetivo deste capítulo é apresentar, brevemente, a Universidade Federal Fluminense (UFF), de modo a descrever o campo de pesquisa, destacando seus principais aspectos e características, os quais ajudam a compreender a atividade de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados na instituição.

A UFF é uma universidade pública federal brasileira com mais de 60 anos de existência, composta por *campi* principais, mas distribuída em unidades localizadas em diferentes bairros do Município de Niterói, no qual está sediada, possuindo também unidades acadêmicas em diversos Municípios do Estado do Rio de Janeiro e uma unidade em Oriximiná/PA. Como visto, a Universidade<sup>9</sup> é composta atualmente por 3.440 servidores docentes e 3.678 servidores técnicos-administrativos ativos (Fonte: SIAPE<sup>10</sup>, agosto/2022), categorias de servidores públicos federais regidos pelo RJU e por trabalhadores terceirizados e celetistas, ambos com contratos regidos pela CLT. Sobre o quadro de alunos, a UFF conta com mais de 70 mil alunos ativos nos cursos de graduação (Fonte: Sistema Acadêmico de Graduação, setembro/2022) e mais de 20 mil alunos matriculados nos cursos de pós-graduação (Fonte: Sistema Acadêmico da Pós-graduação, dados de 2020).

A “estrutura organizacional<sup>11</sup>” da UFF pode ser dividida em unidades acadêmicas e unidades administrativas. As unidades acadêmicas se desdobram em 42 setores de ensino, que contam com faculdades, institutos, escolas e um colégio de aplicação. Já as unidades administrativas, elas são compostas com pró-reitorias, superintendências, hospital universitário, editora, centro de artes, entre outras unidades igualmente importantes. De acordo com o Artigo 3º de seu Estatuto (1983, p. 3)<sup>12</sup>, “as atividades universitárias, em suas diversas modalidades, devem ser desenvolvidas tendo em vista a integração do ensino, da pesquisa e da extensão, bem como a coordenação das unidades universitárias, assegurando a plena utilização de seus recursos materiais e humanos, evitando a duplicação de meios para fins idênticos ou equivalentes”.

---

<sup>9</sup> Neste trabalho a palavra “Universidade” iniciando com maiúscula aparece como referência à Universidade Federal Fluminense – UFF.

<sup>10</sup> Sistema Integrado de Administração de Pessoal da Administração Pública Federal.

<sup>11</sup> Disponível no site da UFF: <https://www.uff.br/>

<sup>12</sup> Disponível no site da UFF: <https://www.uff.br/>

Ainda sobre a caracterização do campo, cabe lembrar que, a partir de 1990, as mudanças implementadas na administração pública brasileira, afetaram diretamente as universidades públicas federais. A UFF<sup>13</sup>, portanto, também foi e tem sido diretamente afetada por todas as transformações históricas, políticas e sociais, descritas anteriormente, que têm delineado o cenário brasileiro atual, pautadas nas políticas neoliberais e na contrarreforma da Educação Superior. Nesse sentido, incorporando essas transformações, passou por mudanças na sua estrutura e nas suas “políticas de gestão de pessoas”.

Em 2000, foi criada uma Superintendência de Recursos Humanos (SRH), composta, dentre outros setores, por um Departamento de Desenvolvimento de RH. Nesta mesma época, foi elaborado, na Universidade, seu primeiro Plano de Desenvolvimento Institucional (PDI). Em site específico<sup>14</sup>, a UFF apresenta a seguinte explicação sobre o PDI:

O Plano de Desenvolvimento Institucional, mais conhecido como PDI, consiste num documento em que se definem a missão da instituição de ensino superior, a política pedagógica institucional e as estratégias para atingir suas metas e objetivos. Abrangendo um período de cinco anos, deverá contemplar o cronograma e a metodologia de implementação dos objetivos, metas e ações do Plano da Instituição de Educação Superior (IES), observando a coerência e a articulação entre as diversas ações, a manutenção de padrões de qualidade e, quando pertinente, o orçamento. Deverá apresentar, ainda, um quadro-resumo contendo a relação dos principais indicadores de desempenho, que possibilite comparar, para cada um, a situação atual e futura.

No mesmo site, em seu histórico, há a informação de que “Até a presente data, a UFF executou três Planos de Desenvolvimento Institucional, 2003-2007, 2008-2012 e 2013-2017 e está executando um quarto, 2018-2022”. Na mesma direção das mudanças citadas, no ano de 2006, a Universidade instituiu, formalmente, o Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos (PDIPC), bem como o Programa de Capacitação e Aperfeiçoamento para Servidores Técnico-Administrativos, que tiveram como referência o PCCTAE, o Decreto 5.707/06 e o Decreto 5.825/06, buscando implementar mudanças nas políticas de pessoal e incorporando, mais efetivamente, um direcionamento para dimensionamento da força de trabalho, bem como conceitos como o de “competências”. A implementação mais concreta dessas práticas aconteceu aos poucos.

Em 2007, o então Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, atual Ministério da Economia, realizou um Seminário para apresentar e divulgar a PNDP e seus princípios

---

<sup>13</sup> Para maiores informações, conferir Gregório (2011a) e Figueiredo (2014).

<sup>14</sup> Conferir: <http://pdi.sites.uff.br/>

norteadores. Nesse mesmo ano, outra mudança significativa para a Universidade e com impactos na área de gestão de pessoas foi a publicação do Decreto que estabeleceu o REUNI. A UFF aderiu ao programa, mas, ressalta-se que, de maneira bastante controversa (GREGÓRIO, 2011a; GREGÓRIO; RODRIGUES; MANCEDO, 2012). A adesão foi concretizada através de um Projeto e do Termo de Acordo de Metas, “um instrumento de contrato de gestão, no qual a Universidade se compromete a cumprir determinadas metas estipuladas pelo Decreto Reuni, em troca de recursos financeiros para implantação de projetos de expansão e reestruturação, tanto de ordem física quanto de pessoal, principalmente nas unidades do interior” (GREGÓRIO; RODRIGUES; MANCEDO, 2012, p. 1001). O impacto do REUNI na UFF tem sido semelhante ao já descrito no tópico sobre as universidades públicas federais.

Entre 2010 e 2011, novas transformações acontecem e cria-se a Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas (PROGEPE), que substitui e incorpora a estrutura anterior. Ainda sobre as mudanças nas políticas de gestão de pessoas, portanto, em 2010, aconteceu um seminário interno promovido pela SRH, que teve como resultado a elaboração de direcionamentos para a implementação do Programa de Dimensionamento e Análise da Força de Trabalho Técnico-Administrativa, com três frentes de trabalho: dimensionamento da força de trabalho; mapeamento de competências (MC) e impacto da capacitação. Essas frentes foram colocadas em prática, na Universidade, a partir de 2011 – após a mudança para a nova estrutura.

Nesse contexto, com o objetivo de adequar suas políticas de gestão de pessoas às transformações descritas, a PROGEPE, através da Coordenação de Pessoal Técnico-Administrativo (CPTA), buscou criar, na Divisão de Gestão de Lotação (DGL), uma equipe com o intuito de dar consecução ao dimensionamento da força de trabalho e, posteriormente, alterar também seus processos de distribuição, lotação e movimentação<sup>15</sup> de servidores técnico-administrativos, para pautá-los nessas mudanças e no modelo de competências.

A partir dessa breve caracterização da Instituição, na qual a atividade está situada, serão apresentados, a seguir, alguns conceitos e ferramentas que estão presentes na construção do processo de análise de lotação desenvolvido na Universidade. Posteriormente, também será apresentado, de maneira sucinta, o histórico do setor e da equipe responsável pelo processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos. Ressalta-se que o processo a ser descrito está entre as atribuições e tarefas da equipe de análise de lotação, que atua em diversos

---

<sup>15</sup> Esses processos serão caracterizados nos tópicos seguintes.

outros processos, como será visto a seguir. Nesta tese, o foco da pesquisa será especificamente a atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados.

Importante observar que grande parte das informações apresentadas neste capítulo têm como fonte documentos internos e que, por isso, não constam das referências bibliográficas, bem como dados obtidos através de diário de campo<sup>16</sup>.

### **3.1 Temas relevantes para o campo de pesquisa**

O objetivo deste tópico é apresentar e discutir, teoricamente, temas pertinentes para o entendimento do campo de pesquisa e da atividade em questão, dentre os quais estão algumas legislações e determinações legais, as ferramentas e as práticas das “políticas de gestão de pessoas” utilizadas na UFF.

Portanto, pretende-se descrever, a partir de revisão bibliográfica e documental, alguns dos principais aspectos de cada tema destacado, buscando fazer uma leitura crítica dessas produções, dentro dos limites desta pesquisa. A revisão bibliográfica e documental permitirá que a investigação a que se propõe esse estudo construa os conceitos e saberes necessários para sustentar a análise da atividade em questão. Nesse sentido, algumas das discussões iniciadas neste capítulo também serão retomadas ou aprofundadas, em certa medida, no Capítulo 5, de análise dos debates realizados durante a pesquisa de campo. É importante ainda lembrar que o contexto histórico de emergência e ênfase dessas práticas na Universidade, fundamental para a sua efetiva compreensão, foi abordado nos capítulos anteriores, mas, nos casos em que foi julgado necessário, também foram trazidas informações complementares no início do tópico correspondente.

Cabe frisar, entretanto, que, neste estudo, não se tem a pretensão de esgotar os diversos debates e discussões presentes em cada um dos seguintes temas, uma vez que diversas pesquisas são realizadas abordando tais temas enquanto questão central, dada sua riqueza e complexidade. Aqui alguns contornos relevantes para ampliar a compreensão da atividade estudada serão delineados.

#### **3.1.1 O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação**

---

<sup>16</sup> Recurso metodológico utilizado na pesquisa, a ser descrito no Capítulo 4.

Esta pesquisa tem como foco de estudo a atividade de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados da UFF. Como visto, esta categoria de servidores é regulamentada, atualmente, pela Lei 8.112/1990, que dispõe sobre o regime jurídico único (RJU) dos servidores civis da União, e pela Lei 11.091/2005, que institui o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE) no âmbito das Instituições Federais de Ensino (Ifes). Portanto, é fundamental, para a compreensão da atividade e da pesquisa, a elucidação dos principais aspectos e contornos das referidas legislações.

A carreira dos servidores público federais está, inicialmente, pautada na Lei 8.112/1990, que determina a forma de ingresso no serviço público, os preceitos da estabilidade, as formas de vacância do cargo, os direitos e vantagens dos servidores, bem como seus deveres e proibições, responsabilidades, as formas de seguridade social, dentre outras disposições fundamentais. Após a Constituição de 1988 e a implementação do RJU, os servidores técnicos-administrativos em educação, através dos movimentos sindicais, iniciaram o processo de construção de um plano de carreira da categoria, representada pela Federação de Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras (FASUBRA Sindical).

O então Plano Único de Classificação e Retribuição de Cargos e Empregos (PUCRCE), aprovado no Decreto 94.664/1987, foi substituído<sup>17</sup> pelo Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE), apresentando avanços e retrocessos, a partir das negociações com o Governo. Cabe lembrar, então, a conjuntura política e social de 2005, período do primeiro mandato do Governo Lula, que mesmo dando continuidade, em grande medida, ao projeto neoliberal e ao processo de contrarreforma da Educação Superior, o faz com traços de vertente social-liberal e apresenta pontos mais abertos à negociação com os trabalhadores. Isso se deve ao histórico político do presidente Lula e as pressões exercidas por segmentos da classe trabalhadora, dentre eles a FASUBRA, que havia participado da criação do Partido dos Trabalhadores (PT), e da Central Única de Trabalhadores (CUT), principais bases de sustentação do seu governo. Segundo a “Cartilha Carreira Lei 11.091/2005” da FASUBRA (2013, p. 4),

o PCCTAE se diferencia dos demais planos de cargos e salários aplicados à administração pública, por trazer em seu bojo não só uma tabela remuneratória, mas, principalmente, elementos de gestão institucional e conceitos inovadores, rompendo com as mesmices na gestão pública, além da defesa de uma política de Estado. [...] O PCCTAE, portanto se constitui, em que pese não termos atingido nosso objetivo pleno,

---

<sup>17</sup> Para maiores informações, conferir Valle (2014) e Azambuja (2018).



numa importante contribuição de nossa categoria na construção do modelo de relações de trabalho no serviço público, servindo de referência para outras categorias deste setor que buscam a melhoria da gestão pública.

O PCCTAE é dividido em capítulos, iniciando pelas disposições preliminares, orientações para a organização do quadro de pessoal, definição de conceitos e estrutura do plano, determinações sobre ingresso e desenvolvimento no cargo, remuneração, enquadramento e disposições finais. Para fins deste estudo, o PCCTAE trata de temas importantes como o dimensionamento de pessoal, concurso público para ingresso no cargo, formas de desenvolvimento e estrutura da carreira.

Quanto à estrutura do plano de carreiras, os cargos são divididos em 5 (cinco) níveis de classificação. O Art. 5 da Lei nº 11.091/2005 define nível de classificação como “conjunto de cargos de mesma hierarquia, classificados a partir do requisito de escolaridade, nível de responsabilidade, conhecimentos, habilidades específicas, formação especializada, experiência, risco e esforço físico para o desempenho de suas atribuições” (BRASIL, 2005). Os cargos são organizados nos níveis A, B, C, D e E.

Em relação aos requisitos de escolaridade para ingresso no cargo, a maioria dos cargos de nível A possuem a exigência do ensino fundamental incompleto; no nível B, é exigido o ensino fundamental incompleto ou completo; para os cargos de nível C, o requisito é o ensino fundamental incompleto, fundamental completo ou ensino de nível médio; no nível D, se exige o ensino médio ou médio profissionalizante completo e, em alguns casos, curso técnico; e para os cargos de nível E, o requisito para ingresso é de curso superior completo, com a área a depender do cargo. Alguns cargos também exigem experiência na área como requisito de ingresso.

Outro aspecto relevante é que o PCCTAE prevê uma descrição das atribuições dos cargos que compõem a carreira que, entretanto, conforme destacam Marques e Muniz (2018), ainda não foram atualizadas. Sendo assim, as descrições utilizadas, atualmente, são aquelas publicadas no PUCRCE. De acordo com os autores, além das referidas descrições das atribuições serem bastante amplas e genéricas, elas não acompanharam as mudanças ocorridas ao longo do tempo, o que terá algumas implicações práticas na sua aplicação.

Ainda sobre pontos importantes relacionados ao PCCTAE e de interesse desta pesquisa, cabe destacar algumas legislações que tem impacto direto na gestão e distribuição das vagas dos cargos técnico-administrativos integrantes do Plano, que afetam diretamente a composição

do quadro de pessoal das Ifes, bem como o provimento, reposição de vacâncias, com efeitos na carreira e cotidiano de trabalho dos técnicos.

Nesse sentido, uma regulamentação de grande impacto foi o Decreto 7.232/2010, que estabeleceu o quantitativo de vagas vinculadas aos níveis de classificação C, D e E do PCCTAE, no âmbito de cada universidade federal, e o limite de quantitativo total dos referidos níveis considerando todas as universidades, implementando o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA). Tal Decreto já não incluía cargos de nível A e B. Outro ponto importante sobre o referido Decreto, está no fato de que, ainda que permita que o MEC possa redistribuir entre as universidades federais os saldos eventualmente não utilizados dos cargos, observados os quantitativos totais de cargos, raramente o MEC autoriza a permuta de cargos extintos por cargos não extintos.

Além disso, ao longo dos anos foram publicadas legislações do Governo Federal que extinguíram, limitaram ou vedaram o provimento de diversos cargos. A extinção do cargo faz com que o cargo não possa ser repostado quando da sua vacância, o que acaba por esvaziar, aos poucos, o quadro de pessoal das Ifes. A vedação de provimento também provoca o mesmo efeito enquanto durar a legislação, mas permite que, em algum momento, a reposição possa ser reestabelecida, caso autorizada pelo Governo.

Ressalta-se que, desde a implementação do PUCRCE, na transição para o PCCTAE, até os dias atuais, cargos previstos na carreira dos servidores técnico-administrativos foram extintos ou vedados de provimento. Na implementação dos dois Planos, cargos foram extintos. No PCCTAE, foram 56 no total. Em 1998, foi publicada a Lei nº 9.632, que extinguiu diversos cargos da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, muitos deles pertencentes aos quadros da IFES. Recentemente, foram publicadas mais duas medidas, o Decreto nº 9.262/2018 e o Decreto nº 10.185/2019, que promoveu a extinção e vedou o provimento de outros diversos cargos integrantes do PCCTAE.

Atualmente, a quase totalidade dos cargos de nível A e B estão extintos. No nível C, um dos únicos cargos com possibilidade de ingresso é o de “Assistente de alunos”, os demais encontram-se extintos ou vedados de provimento. No Decreto mais recente do Governo Federal, Decreto 10.185/2019, muitos dos cargos de nível D e alguns de nível E, também foram extintos ou vedados de provimento. Portanto, uma grande quantidade de cargos vagos e que vierem a vagar não podem ser repostos, provocando o esvaziamento e sucateamento do trabalho nas universidades.

Conforme foi possível observar na pesquisa e no cotidiano de trabalho, uma das principais queixas dos servidores ocupantes de funções de chefia tem sido a impossibilidade de reposição da força de trabalho. Também é possível perceber efeitos de tal esvaziamento para os servidores técnicos-administrativos que, precisando acumular tarefas antes compartilhadas ou realizadas por outros servidores, estão cada vez mais sobrecarregados.

Seria possível abordar muitos outros aspectos, impactos, consequências e discussões relacionados ao PCCTAE, sua história de construção através da participação ativa do sindicato dos trabalhadores e movimentos sociais, bem como medidas dos Governos anteriores e atual com efeitos diretos no Plano, e legislações correlatas. Entretanto, para fins da presente tese, considerando seus limites e objetivos, o tópico atual buscou introduzir e apresentar alguns pontos principais e básicos para uma melhor compreensão de temas e discussões que serão abordados ao longo do texto com relação direta com o PCCTAE, não pretendendo esgotar, nesse momento, os debates.

### **3.1.2 Concurso público**

Após a Constituição de 1988 e a implementação do RJU, o concurso público de provas ou de provas e títulos foi instituído como meio obrigatório de ingresso no serviço público. Segundo o texto constitucional, o concurso público de provas ou de provas e títulos acontecerá de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei. O RJU por sua vez, enquanto lei específica dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais, estabelece, no seu artigo 10, que a nomeação – forma de provimento<sup>18</sup> do cargo público – “para cargo de carreira ou cargo isolado de provimento efetivo<sup>19</sup> depende de prévia habilitação em concurso público de provas ou de provas e títulos, obedecidos a ordem de classificação e o prazo de sua validade” (BRASIL, 1990). Além do RJU, o PCCTAE inclui, em seu artigo 3, que a investidura em cada cargo da carreira está condicionada à aprovação em concurso público.

---

<sup>18</sup> “O provimento é o ato por meio do qual se designa uma pessoa para ocupar um cargo público” (MELLO, 1990 *apud* SOUSA, 2011, p. 33).

<sup>19</sup> “Os cargos de provimento efetivo são aqueles criados para serem ocupados de forma definitiva e permanente” (MELLO, 1990 *apud* SOUSA, 2011, p. 36). “O servidor ocupante de cargo efetivo passa por um estágio probatório com duração de três anos, ao final do qual se submete a avaliação de desempenho (Art. 41, §4º, da Constituição). Sendo aprovado, passa a gozar de estabilidade” (SOUSA, 2011, p. 36).

Portanto, no contexto das universidades públicas federais, os processos de recrutamento e seleção externos para provimento de cargos efetivos caracterizam-se, fundamentalmente, pela realização de concursos públicos, o qual tem suas peculiaridades e possui instrumentos previamente definidos, como a publicação de edital de abertura do concurso e a aplicação de provas e comprovação de titulação. Cabe lembrar que, neste estudo, considera-se o concurso público como o meio disponível mais democrático e isonômico para o acesso aos cargos públicos, e como forma de combate ao patrimonialismo, clientelismo, corrupção e privatização na administração pública e nas Universidades. Portanto, procura-se ressaltar suas peculiaridades, reafirmando sua importância e necessidade de manutenção como forma de ingresso. Além disso, destaca-se aqui, também, o papel dos sindicatos dos trabalhadores e movimentos sociais na conquista e luta para a preservação do concurso público.

Como já ressaltado, essas considerações tornam-se especialmente fundamentais no contexto atual, no qual há uma tentativa por parte de alguns segmentos da sociedade de desqualificar e questionar o concurso público, o que tem ganhado força principalmente no Governo Bolsonaro, que tem tido ações no sentido de descredibilizar a imagem dos servidores públicos e derrubar direitos conquistados, através da busca pela implementação de reformas como a proposta da nova reforma administrativa.

A partir desse entendimento, para fins desta pesquisa, serão descritas algumas determinações estabelecidas nas legislações sobre o concurso público – especificamente aquelas que afetam a carreira dos servidores técnico-administrativos em educação –, bem como alguns aspectos e características do concurso como forma de ingresso, suas potencialidades e limitações, tratados em bibliografia especializada no tema.

Segundo Motta (2010, p. 77), “a caracterização do concurso como processo administrativo determina a aplicação de uma série de princípios constitucionais e legais”. Sousa (2011, p. 48-49), com base em diversos conceitos sobre concurso, destaca que

O concurso público é compreendido por uma série de procedimentos, ordenados de forma lógica, tendendo a uma solução final. Os procedimentos que integram o processo alusivo ao concurso, por sua vez, compõem-se de atos interligados entre si, a serem praticados em consonância com as prescrições legais, com o objetivo final de selecionar pessoas aptas à investidura nos cargos ou empregos públicos colocados em disputa. [...] Trata-se então o concurso público de processo administrativo com procedimentos a serem realizados segundo diversos regramentos, criando-se assim um rito procedimental [...].

Após tal definição, relacionando os concursos públicos com a Constituição de 1988, legislações correlatas e entendimento da jurisprudência quanto aos princípios que fundamentam a existência e atuação da Administração Pública brasileira, a autora enumera princípios aplicáveis ao concurso público, a saber: princípio da legalidade, da impessoalidade, da moralidade, da publicidade, da eficiência, da acessibilidade aos cargos públicos, da razoabilidade e da proporcionalidade, da supremacia do interesse público, da indisponibilidade do interesse público, da igualdade ou isonomia, da vinculação ao edital, e da motivação.

Quanto ao edital, “ato administrativo, de natureza normativa, mais importante do concurso público, uma vez que fixa regras de observância obrigatória tanto para a Administração Pública quanto para os candidatos” (GASPARINI, 2005 *apud* SOUSA, 2011, p. 91), destaca-se que seu conteúdo

deve compreender os cargos, suas atribuições, a escolaridade mínima e demais exigências legais para o exercício, valor da remuneração, indicação do valor atribuído a cada questão, reserva de vagas a portadores de deficiência, datas e locais de realização das provas ou indicação do modo como os inscritos futuramente terão ciência de tais dados, indicação do conteúdo das provas e de conteúdo programático compatível com as atribuições do cargo e exigível à data da publicação do edital e prazo de validade do concurso, bem como sua prorrogabilidade ou não (BORGES, 2009 *apud* SOUSA, 2011, p. 91).

Outro ponto de importância para esta pesquisa e com relação direta ao presente tópico, diz respeito à regulamentação do direito dos candidatos aprovados no concurso à nomeação. De acordo com Motta (2010, p. 83), o entendimento doutrinário atual e a jurisprudência do Superior Tribunal de Justiça (STJ) consideram que “existe direito adquirido à nomeação dos candidatos aprovados em concurso, para as vagas oferecidas e durante o prazo de validade”. Segundo Motta (2010, p. 83), o entendimento do STJ determina que:

- a) o candidato aprovado dentro do número de vagas previsto no edital do certame não tem mera expectativa de direito, mas verdadeiro direito subjetivo à nomeação para o cargo a que concorreu e foi classificado (RMS 23331/RO; Relatora: Ministra Maria Thereza de Assis Moura; DJe 05/04/2010);
- b) o não preenchimento de todas as vagas ofertadas dentro do prazo de validade do concurso, em razão da eliminação de candidato inicialmente habilitado dentro do número previsto em edital, gera o direito subjetivo à nomeação do candidato classificado na posição imediatamente subsequente na lista de classificados (RMS 27575/BA; Relator: Ministro Napoleão Nunes Maia Filho, DJe 14/09/2009).
- c) não tem direito subjetivo à nomeação o candidato que é aprovado acima das vagas previstas em edital de concurso cujo quadro ficou completo com a nomeação dos aprovados iniciais (RMS 13963/PB; Relatora: Ministra. Maria Thereza de Assis Moura, DJe 12/05/2008). No mesmo sentido, a criação de novas vagas, durante o prazo de validade do concurso público, não garante o direito à nomeação àqueles que

foram aprovados fora das vagas originalmente previstas no edital do certame, por se tratar de ato discricionário da Administração, não havendo falar em direito adquirido, mas tão somente em expectativa de direito. (AgRg no RMS 26947/CE; Relator: Ministro Felix Fischer; e EDcl no REsp 824299/RS; Relator: Ministro Arnaldo Esteves Lima, DJe 02/06/2008).

Considerando o disposto e as principais regulamentações que disciplinam o concurso público destinado ao provimento de vagas em cargos técnico-administrativos em educação, a saber, a Constituição Federal, a Lei nº 8.112/1990 (RJU), a Lei nº 11.091/2005, o Decreto nº 7.232<sup>20</sup> de 19 de julho de 2010 e o Decreto nº 9.739<sup>21</sup> de 28 de março de 2019, cabe destacar mais alguns aspectos importantes que fundamentam os concursos das universidades federais e, conseqüentemente, da Universidade pesquisada.

Como visto, o PCCTAE estabelece que o ingresso no cargo deve acontecer por meio de concurso público. Além disso, determina também que devem ser observados os níveis de escolaridade e experiência definidas em seus anexos. Outro ponto importante na referida Lei é que o concurso pode ser realizado por áreas de especialização. No caso da UFF, por exemplo, cargos que possuem uma especificação de “área” ou “habilitação” são considerados para definição de especialidade de atuação no Edital do concurso, são exemplos: técnico de laboratório/área: química; médico/área: cardiologia; nutricionista/habilitação: clínica.

O PCCTAE também dispõe que o edital do concurso deve definir as características de cada fase, seus requisitos de escolaridade, formação, experiência, critérios eliminatórios e classificatórios, bem como eventuais restrições e condicionantes decorrentes do ambiente organizacional ao qual serão destinadas as vagas. O Decreto nº 9.739/19, em seu artigo 42, estabelece elementos essenciais do edital ao listar as informações mínimas que devem constar nos editais de concursos. A publicação desse decreto, nesse caso, teve pouco impacto para a UFF, uma vez que, em seus editais, tais elementos já eram incluídos. Porém, em outros aspectos e determinações incluídas pelo Decreto houve necessidade de ajustes e mudanças.

Outro ponto que merece ser abordado refere-se aos quantitativos de candidatos aprovados no concurso em relação ao número de vagas oferecidas no edital. Os Decretos 7.232/10 e 9.739/19 tratam do tema. O Decreto nº 9.739/2019 estabelece um limite máximo de candidatos aprovados por quantitativo de vagas constantes no Edital. Assim, no Edital de

---

<sup>20</sup> O Decreto 7.232/10 dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação.

<sup>21</sup> O Decreto 9.739/19 estabelece, entre outras medidas, normas sobre concursos públicos da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Homologação do concurso devem constar a relação dos candidatos aprovados em ordem de classificação, respeitando os limites estabelecidos no Decreto. Respeitados tais limites, os candidatos aprovados podem ser nomeados dentro do prazo de validade do concurso. Os candidatos não classificados no quantitativo máximo de aprovados, nos termos dos limites previstos no Anexo II, do Decreto nº 9.739/2019, ainda que não eliminados na forma disposta no edital, estarão automaticamente reprovados no concurso público.

Além disso, conforme visto, durante a validade do concurso, caso sejam autorizados provimentos de novas vagas, além daquelas oferecidas no edital em questão, poderão ser convocados e nomeados, a critério exclusivo, nesse caso, da administração da universidade, respeitando-se a legislação vigente, a rigorosa ordem de classificação disposta no edital de homologação, e os critérios de alternância e proporcionalidade, de que tratam a Lei nº 12.990/2014 e o Decreto nº 9.508/2018, candidatos homologados nos cargos/área dos respectivos Municípios. Portanto, é possível que haja mais de um edital com data de validade vigente na universidade, porém compostos por cargos diferentes ou cargos para os quais já não haja mais candidatos aprovados.

Quanto à distribuição de vagas por Município, ressalta-se que, conforme visto anteriormente, a UFF também possui unidades acadêmicas em diversos Municípios dentro do Estado do Rio de Janeiro e, dessa forma, inclui, em seus editais de concurso público para cargos técnico-administrativos, a distribuição de vagas por cargos, áreas (especialidades: área ou habilitação) e também Municípios. Para fins de convocação e nomeação, destaca-se ainda que, no exclusivo interesse da Administração, durante a validade do concurso público, caso seja autorizado o provimento de vaga em determinado cargo/área para lotação em Município em que não constem candidatos homologados, a Universidade procede à convocação de candidatos homologados de outros Municípios.

O último aspecto a ser abordado no presente tópico sobre concurso refere-se à reserva de vagas. As referidas legislações, leis e decretos complementares estabelecem a obrigatoriedade de reservas de vagas específicas. Portanto, os editais de concurso são compostos de listagem de vagas oferecidas divididas em vagas de ampla concorrência, vagas reservadas a pessoas com deficiência e vagas reservadas a negros.

As vagas reservadas a pessoas com deficiência devem representar 5% (cinco por cento) do total das vagas oferecidas no concurso público, conforme determina a legislação. Nos concursos são considerados para fins de provimento das vagas reservadas a pessoas com

deficiência, os candidatos que comprovem sua condição de deficiência, em acordo com as categorias dispostas no artigo 4º do Decreto nº 3.298/1999, alterado pelo artigo 70 do Decreto nº 5.296/2004.

No caso das vagas reservadas a negros, a Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014, determina que “ficam reservadas aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União”. Ainda segundo a Lei, para concorrer às vagas reservadas a negros, o candidato deverá, no ato da inscrição se autodeclarar preto ou pardo, conforme o quesito cor ou raça utilizado pela Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Ato complementar ainda estabelece que os candidatos que optarem por concorrer às vagas reservadas a negros, ainda que tenham obtido nota suficiente para aprovação na ampla concorrência e satisfizerem as condições para habilitação estabelecidas em Edital, serão convocados para procedimento de heteroidentificação, que ocorrerá após a divulgação do resultado final do concurso e antes da publicação do edital de homologação.

Para fins desta pesquisa, não serão detalhados os cálculos dos quantitativos de vagas de ampla concorrência, vagas reservadas a pessoas com deficiência e vagas reservadas a negros, e demais orientações das legislações pertinentes, por compreender que demandam um entendimento profundo e amplo do tema, que extrapolam as possibilidades e objetivos desta pesquisa.

Nesse momento, portanto, considera-se que aqui o limite proposto para o presente tópico em relação aos objetivos e delineamentos da pesquisa. O tema será abordado em outros momentos da Tese, principalmente especificando alguns aspectos da aplicação e impactos na UFF, bem como na atividade pesquisada, justamente de análise de lotação de servidores recém-concursados. Para maior aprofundamento quanto ao tema do concurso público, recomenda-se consultar a bibliografia e legislações pertinentes citadas na Tese.

### **3.1.3 Dimensionamento da força de trabalho e “gestão de vagas”**

A compreensão de alguns aspectos sobre o dimensionamento da força de trabalho (DFT) e a “gestão de vagas” no serviço público e na carreira dos servidores técnico-administrativos em educação também é importante para esta pesquisa, uma vez que atravessa o cotidiano da



atividade de análise de lotação, conforme será visto nos próximos capítulos. Ressalta-se, porém, que este é um tema bastante complexo e, portanto, esta tese não tem a pretensão de aprofundar e esgotar o debate, mas focar em seus contornos que impactam mais diretamente a pesquisa.

O PCCTAE determina, em seu Artigo 24, que o plano de desenvolvimento institucional (PDI) de cada Instituição Federal de Ensino (IFE) deve contemplar plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira que, por sua vez, deverá conter, dentre outros dispositivos, o “dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição”. Em 2006, o Governo Federal publicou o Decreto 5.825/2006, que estabelece as diretrizes para elaboração do Plano de Desenvolvimento dos Integrantes do PCCTAE.

O referido Decreto define, em seu Art. 3º, dimensionamento como o “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”. Além de definir o conceito de dimensionamento, o Decreto 5.825/06 também estabelece, no Art. 6º, que o dimensionamento deve ser feito mediante “a análise do quadro de pessoal, inclusive no que se refere à composição etária e à saúde ocupacional; a análise da estrutura organizacional da IFE e suas competências; a análise dos processos e condições de trabalho; e as condições tecnológicas da IFE”.

Ademais, o Decreto lista ações que devem ser adotadas para o cumprimento do dimensionamento, a saber:

I - identificação da força de trabalho da IFE e sua composição, conforme estabelecido neste Decreto; II - descrição das atividades dos setores em relação aos ambientes organizacionais e à força de trabalho; III - descrição das condições tecnológicas e de trabalho; IV - identificação da forma de planejamento, avaliação e do nível de capacitação da força de trabalho da IFE; V - análise dos processos de trabalho com indicação das necessidades de racionalização, democratização e adaptação às inovações tecnológicas; VI - identificação da necessidade de redefinição da estrutura organizacional e das competências das unidades da IFE; VII - aplicação da matriz de alocação de cargos e demais critérios para o estabelecimento da real necessidade de força de trabalho; VIII - comparação entre a força de trabalho existente e a necessidade identificada, de forma a propor ajustes; IX - remanejamento interno de pessoal com vistas ao ajuste da força de trabalho à matriz de alocação de cargos; e X - identificação da necessidade de realização de concurso público, a fim de atender às demandas institucionais”.

Considerando o estabelecido nos dispositivos citados e o contexto de suas publicações, já descrito nessa Tese, é possível compreender as bases da demanda pelo dimensionamento da força de trabalho no serviço público, seu contexto, seus objetivos. Reforçando esse

entendimento, Souza e Mello Jr. (2018) sinalizam que a discussão sobre a quantidade de servidores e empregados públicos veio à tona juntamente com as tentativas de implementação do modelo gerencial na administração pública, o que reitera os contornos dessa demanda. Portanto, durante toda a discussão que se segue, é necessário estar atento a esses aspectos.

Ainda com base nesse entendimento, é preciso destacar que, embora neste estudo sejam destacados, principalmente, fatores e questões mais diretamente relacionados com as universidades federais, o dimensionamento aparece como uma demanda para toda a administração pública federal.

Nesse sentido, cabe salientar que, em 2018, a Secretaria de Gestão de Pessoas do então Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão (SGP/MP), hoje Ministério da Economia, lançou o primeiro livro, de uma série de 6, sobre DFT. As publicações – atualmente quatro dos seis livros já foram publicados pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) – são fruto de uma parceria do Ministério com a Universidade de Brasília (UnB) para desenvolvimento do projeto de Dimensionamento da Força de Trabalho na administração pública federal. De acordo com levantamentos feitos no projeto, a literatura sobre o tema no Brasil é escassa e não se identifica uma teoria específica sobre dimensionamento. Franco, Iwama e Serrano (2018) ressaltam que é comum encontrar a descrição de diferentes modelos e métodos aplicados, o que atribuem ao fato de que a demanda por essa ferramenta vem, principalmente, do mercado de trabalho, e não necessariamente do meio acadêmico.

Outro aspecto que merece destaque é que nos livros e no projeto citados, o entendimento é de que o DFT é um dos componentes do planejamento da força de trabalho (PFT), juntamente com a análise do trabalho para identificação do perfil profissional atual e necessário de funcionários; a análise do trabalho para identificação de demandas e a alocação de pessoal e agendamento de turnos e tarefas. De acordo com Cunha, Iwama, Guarniere e Franco (2018, p. 37), “esses quatro componentes são foco para construção de um PFT completo, apesar de poderem ser implementados separadamente e/ou em paralelo, a depender dos objetivos organizacionais”. Com base nessa compreensão, o tema tem relação direta com o processo de análise de lotação e com a atividade estudada.

De forma coerente com tal entendimento, a demanda do DFT dos servidores técnico-administrativos na UFF aparece, como visto, inicialmente direcionada ao setor responsável pela lotação desses servidores e, portanto, para a equipe participante da pesquisa. Como visto, no ano de 2006, a Universidade realiza medidas para transformar suas políticas de pessoal,

incorporando um direcionamento para dimensionamento da força de trabalho e buscando implementar a gestão por competências. Nesse sentido, conforme abordado anteriormente, em 2010, o Seminário interno promovido pela SRH teve como resultado direcionar a implementação do Programa de Dimensionamento e Análise da Força de Trabalho Técnico-Administrativa, com três eixos de trabalho: dimensionamento da força de trabalho; mapeamento de competências (MC) e impacto da capacitação. No mesmo ano, o Programa foi incluído no PDI da Universidade. Em 2011, com a criação da PROGEPE, essas frentes começaram a ser colocadas em prática. Ao longo do seu desenvolvimento, o Programa passou por várias mudanças estruturais, incluindo mudanças de equipe, metodologia, parcerias e investimentos, mantendo seu foco de atenção nos eixos do Dimensionamento da Força de Trabalho e do Mapeamento de Competências. O eixo do Dimensionamento da Força de Trabalho da Universidade tinha como foco duas frentes de trabalho: o mapeamento de processos de trabalho de cada setor da Instituição e o levantamento de variáveis quantitativas, bem como o levantamento de perfil dos servidores técnico-administrativos.

De acordo com memorando interno divulgado pela PROGEPE em 2014, o Mapeamento de Processos de trabalho desenvolvidos em cada setor da UFF tinha como objetivo subsidiar o Programa de Dimensionamento da Força de trabalho a partir da identificação dos processos e fluxos de trabalho dos diversos setores e Unidades organizacionais da UFF. Para realizar o mapeamento de processos de trabalho, a CPTA/PROGEPE fez uma parceria com um laboratório de pesquisa do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia da UFF. O mapeamento de processos de trabalho na UFF começou nas Unidades Acadêmicas.

Ainda com vistas a proceder ao dimensionamento quantitativo da força de trabalho, além do mapeamento de processos, a CPTA também estabeleceu uma parceria com o Departamento de Estatística do Instituto de Matemática e Estatística da UFF para realizar cálculos estatísticos necessários a esse dimensionamento. De acordo com o relatório parcial realizado pelo Departamento de Estatística em 2014, a proposta inicial estaria pautada em duas possíveis modelagens. A partir desse objetivo, a CPTA e o Departamento de Estatística definiram as variáveis a serem consideradas para as modelagens. Em um primeiro momento, como já falado, as Unidades alvo do Programa de Dimensionamento, foram as Acadêmicas e seus setores. Além das variáveis, também foram coletadas, para compor o modelo estatístico, informações quantitativas de cada setor da Unidade, como número atual de técnicos-

administrativos, de docentes, de alunos, de turmas oferecidas, de disciplinas, horários de atendimento, entre outras, definidas de acordo com a especificidade de cada setor.

Em 2015, a partir da criação da Seção de análise de lotação (SAL)<sup>22</sup>, vinculada à DGL/CPTA, que passa a ser responsável direta, durante um período, pelo eixo do Dimensionamento na CPTA, algumas questões em relação ao mapeamento de processos de trabalho ganharam destaque. Primeiramente, após a parceria com a Estatística ficou definido que o que entraria no cálculo do Dimensionamento seriam as “variáveis”, definidas como as atribuições desenvolvidas nos setores, identificadas a partir do mapeamento de processos de trabalho. Apesar de terem sido identificadas através do mapeamento dos processos, foi questionada a necessidade da continuidade do mapeamento, uma vez que o que seria de interesse para fins do Dimensionamento seriam as atribuições. Além disso, também foi questionada a dificuldade e o tempo necessário para mapear os processos de toda a Universidade. Ademais, em 2016, devido a algumas questões internas, a parceria com o Departamento de Estatística não foi continuada.

Com base em todo esse histórico e estudos realizados pela equipe, levantou-se alguns questionamentos quanto aos problemas relacionados ao dimensionamento e a forma de construí-lo, considerando a realidade da UFF (por exemplo, o tamanho da Instituição, o quantitativo de pessoal, as diferentes realidades das diversas Unidades, a dificuldade de comparação dos diferentes processos das Unidades administrativas para fins de cálculos estatísticos). Acrescenta-se a essas questões, o fato de que, até o momento, o Ministério da Educação (MEC), não elaborou uma matriz própria de dimensionamento das vagas destinadas às IFES, o que indica a complexidade do tema e possíveis dificuldades de implementação. Portanto, a equipe passou a concentrar seus esforços nos demais componentes do PFT.

A demanda pelo DFT, porém, se mantém, tanto da parte do Governo Federal, quanto da comunidade interna da Universidade. Como visto, em 2017, o então MPDG (atual Ministério da Economia) estabeleceu parceria com a UnB, para a utilização de metodologia de dimensionamento quantitativo da força de trabalho desenvolvida por aquela Universidade. Em função desta parceria, foi editada a Portaria nº 477 de 27 de dezembro de 2017, que dispõe sobre critérios e procedimentos para implementação de modelo de dimensionamento da força de trabalho nos órgãos integrantes do SIPEC. A citada Portaria veda “a realização de despesa

---

<sup>22</sup> A equipe de análise de lotação já foi uma Seção. Um breve histórico da equipe de análise de lotação, vinculada à Divisão de Gestão de Lotação, será apresentado a seguir, no presente capítulo.

para contratação, prorrogação ou substituição contratual relativas a dimensionamento da força de trabalho que não seja decorrente da aplicação da metodologia disponibilizada pelo MPDG”.

A UFF se candidatou para participar como Instituição piloto no projeto em parceria com a UnB, mas, até o presente momento, não obteve resposta. Nesse sentido, com vistas a dar continuidade ao dimensionamento na UFF e atender nova demanda da Gestão Universitária, relacionada com a elaboração de um plano de distribuição de vagas dos cargos técnico-administrativos, a CPTA elaborou, em 2019, uma apresentação descrevendo, a partir dos já citados critérios estabelecidos pelo Decreto nº 5.825/2006 para a distribuição de vagas e matriz de alocação de cargos, todas as ações já realizadas e aquelas ainda necessárias, envolvendo a PROGEPE e todos os setores da Instituição.

Sendo assim, foram listados, na apresentação, alguns requisitos essenciais para a elaboração de Plano de Distribuição de Vagas, dentre eles, mudança estratégica da área de gestão de pessoas, consolidando sua atuação como consultora dos gestores da Universidade; garantia de maior autonomia decisória à área de gestão de pessoas, estando enfatizados os aspectos técnicos; desenvolvimento de sistema automatizado que contemple e integre a gestão de vagas e seus processos de ocupação e provimento, a gestão por competências e o cálculo do dimensionamento da força de trabalho; necessidade de identificação de dados referentes à saúde ocupacional e às condições de trabalho, o que extrapola a CPTA; implementação do plano de modelagem da estrutura organizacional da UFF pela Pró-Reitoria responsável; necessidade de mapeamento das condições tecnológicas dos setores da Universidade, o qual deve ser construído pelo setor responsável. A partir do alcance de tais critérios, também seria necessário o desenvolvimento do modelo matemático de dimensionamento e elaboração do Plano de distribuição da força de trabalho, e desenvolvimento de software, para implementação do plano.

Com base nessa apresentação<sup>23</sup>, “considerando que a proposição de um modelo quantitativo para o cálculo do dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativa demanda a participação de equipe multiprofissional, pela sua complexidade e impacto estratégico”, a Gestão Universitária criou, através da Portaria nº 68.151 de 12 de fevereiro de 2021<sup>24</sup>, um “Grupo de Trabalho (GT) com a finalidade de propor um modelo quantitativo para cálculo do dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativa da Universidade

---

<sup>23</sup> Apresentação interna elaborada pela equipe de análise de lotação sobre o Plano de Distribuição de Vagas para a UFF.

<sup>24</sup> Publicada no O Boletim de Serviço da Universidade Federal Fluminense, que é destinado a dar publicidade aos atos e procedimentos formais da instituição. Disponível em: <http://www.noticias.uff.br/bs/2021/02/31-21.pdf>. Acesso em 06/10/2022.

Federal Fluminense, visando a dar continuidade ao estudo e ao desenvolvimento do plano de distribuição de vagas dos cargos técnico-administrativos na UFF, o qual já apresenta a análise qualitativa implementada na Universidade” (p. 97). O GT conta com a participação de alguns integrantes da equipe de análise de lotação, bem como da chefia da DGL e da coordenadora da CPTA, e segue em atividade.

Importante sinalizar, nesse momento, alguns pontos de atenção que balizam algumas das discussões sobre o DFT, como o cuidado com o uso das informações geradas por um possível cálculo de dimensionamento, principalmente no que se refere ao seu uso de forma isolada, sem considerar a diversidade de variáveis que podem influenciar nesse quantitativo e que podem não estar incluídas em um possível modelo matemático. Além disso, também pode-se questionar a viabilidade de um modelo único para toda a administração pública federal, que não comporte a diversidade e as peculiaridades das Instituições que a compõe.

Ao mesmo tempo, qualquer possibilidade de negativa, crítica ou construção de alguma alternativa que esteja mais compatível com a Universidade demanda um conhecimento aprofundado do assunto e do modelo proposto. Ademais, o próprio PCCTAE, construído em conjunto com o movimento sindical, traz em si a demanda pelo dimensionamento da força de trabalho nas IFEs. Portanto, é importante estar atento e realizar algumas ponderações sobre o tema. Cabe salientar, no entanto, que um debate mais aprofundado e detalhado, principalmente considerando a complexidade da questão, não será possível neste estudo.

Destaca-se ainda que, atualmente, enquanto o GT ainda não finalizou seu trabalho, o foco da DGL e da CPTA permanece nos outros componentes do PFT para subsidiar a gestão e o controle de vagas dos cargos técnico-administrativos da Universidade. A forma de atuação da equipe no PFT será descrita ainda no presente capítulo.

### **3.1.4 Modelo de “gestão de pessoas” por competências**

Ainda no que tange às políticas de gestão dos trabalhadores, a nova lógica instaurada na gestão administrativa das Universidades brasileiras, agora pautada no modelo gerencial, também irá culminar na incorporação das práticas do chamado modelo de gestão de pessoas por competências (GPC). Nesta direção, no ano de 2006, o Governo Federal publicou o Decreto 5.707, que implementou a gestão por competências no serviço público federal.

O referido Decreto institui a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP) na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, com algumas finalidades, dentre elas, “adequação das competências requeridas dos servidores aos objetivos das instituições, tendo como referência o plano plurianual” (BRASIL, 2006). Além disso, o texto apresenta uma definição de gestão por competência, entendida como “gestão da capacitação orientada para o desenvolvimento do conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da instituição” (BRASIL, 2006). Ele ainda reitera o sistema de gestão por competências como um dos instrumentos da PNDP.

Cabe destacar também que, de acordo com o relatório da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômicos (OCDE, 2010), ainda que o Decreto 5.707/06 tenha tido como foco inicial ações de capacitação e desenvolvimento, o objetivo é que a implementação da gestão por competências altere “radicalmente a forma como as pessoas são geridas e aumentar a utilização de competências para todo o ciclo de gestão de pessoal: seleção, alocação, treinamento e desenvolvimento, e sua avaliação de desempenho” (OCDE, 2010, p. 134).

Este objetivo coaduna com a lógica do modelo de gestão de pessoas e de como este é atrelado ao conceito de competências. Fischer (2001, p. 20) apresenta a seguinte concepção: “O modelo de gestão de pessoas, deve ser compreendido como o conjunto de políticas, práticas, padrões atitudinais, ações e instrumentos empregados por uma empresa para interferir no comportamento humano e direcioná-lo no ambiente de trabalho”. A partir dessa definição, é possível compreender como a abordagem por competência surge, no discurso neoliberal, como base desse modelo que objetiva gerir comportamentos. A ideia, de acordo com Dutra (2004), é a de uma linha conceitual clara para orientar a construção de processos de gestão de pessoas, articulando seus princípios entre si (FIGUEIREDO, 2013).

Sobre a conceituação de competências, há uma grande diversidade de conceitos e autores que buscam definir o termo. É possível também diferenciar duas abordagens principais que tratam do tema, a anglo-saxônica e a francófônica. A definição do Decreto 5.707/06 está compatível com a primeira e baseia-se no conceito desenvolvido com a contribuição de autores como Swieringa e Wierdsma (1992 *apud* BITENCOURT, 2004), que destacam três dimensões da competência: “Conhecimento”, “Habilidade” e “Atitude”, conhecidas pela expressão “CHA”. Conhecimento referindo-se ao saber, ou seja, aquilo que se deve saber para desenvolver com qualidade o que lhe é atribuído. Habilidade referindo-se ao saber fazer, isto é, ao que se

deve saber para obter um bom desempenho – não basta saber, tem que saber fazer. E atitude entendida como saber agir – deve-se saber agir para empregar adequadamente os conhecimentos e habilidades.

Considerando o contexto específico da Universidade objeto da pesquisa, cabe relembrar que, na UFF, como visto, a partir de 2010, com a implementação do Programa de Dimensionamento e Análise da Força de Trabalho Técnico-Administrativa, foi estruturado um projeto específico atrelado a um dos eixos do programa, o mapeamento de competências (MC). Cabe destacar, portanto, para fins desta pesquisa, o processo de construção do entendimento teórico e metodológico da Universidade sobre a gestão por competências.

De acordo com Araújo (2018, p. 49), os objetivos do projeto vinculado ao eixo mapeamento de competências eram “mapear as competências individuais e institucionais e subsidiar a elaboração dos concursos públicos, as remoções, as redistribuições, as avaliações de desempenho e o plano de capacitação”. Com este intuito, a equipe designada para a implementação do projeto iniciou a realização de pesquisa bibliográfica de forma a obter sustentação teórica que possibilitasse a construção de metodologia para a aplicação do mapeamento. O referencial selecionado foi a metodologia descrita por Rogério Leme (2012), justificada por sua aplicabilidade.

A referida metodologia (LEME, 2012, p. 15) divide as competências em dois grupos: competências técnicas e competências comportamentais. As técnicas envolvem “tudo que o profissional precisa saber para desempenhar suas funções” e as comportamentais abrangem “tudo que o profissional precisar demonstrar como seu diferencial competitivo e tem impacto em seus resultados”. Considerando o conceito de competências entendido como “CHA”, as competências técnicas compreendem os conhecimentos e habilidades necessários ao desempenho e as comportamentais estão vinculadas à dimensão atitude.

A partir desse entendimento, Leme (2012) descreve etapas metodológicas necessárias à implementação da gestão por competências e ao mapeamento de competências. A UFF, realizando devidas adaptações necessárias à sua realidade, colocou em prática a referida metodologia. Para a realização do mapeamento foram construídas as ferramentas a serem utilizadas na Universidade, desenvolvidas pela equipe responsável pelo projeto com a participação da comunidade acadêmica. Segundo Araújo (2018), em uma das etapas, participaram em torno de 30% do quadro de servidores técnico-administrativos da UFF, buscando garantir a representatividade de todos os cargos em atividade e chefias.



Para o mapeamento comportamental, foi gerado um formulário, único para todos os cargos, contendo 65 indicadores de comportamentos, listados de forma aleatória. Estes indicadores estavam atrelados a 15 competências, que não constavam do formulário. De acordo com Araújo (2018, p. 54), para cada indicador, deveria ser assinalado um dos quatro níveis seguintes:

i) imprescindível – comportamento extremamente importante, o processo de trabalho não acontece sem ele; ii) necessário – comportamento importante que sua ausência prejudica o trabalho; iii) desejável – comportamento que seria bom, porém sua ausência não causa grandes impactos; iv) não se aplica – comportamento não interfere no processo de trabalho.

No mapeamento das competências técnicas, o grupo de trabalho do projeto criou um formulário utilizando, como referência, as atribuições listadas para cada cargo no PCCTAE. O formulário era específico para cada cargo e o mapeamento foi feito por cargo e por setor de lotação. Segundo Araújo (2018), para cada competência técnica o servidor e sua chefia deveriam indicar o nível necessário para admissão (entrada do cargo no setor) e para desempenho (nível necessário após o período de ambientação e treinamento). O formulário apresenta seis níveis possíveis. São eles: 0 – não ter conhecimento; 1 – ter conhecimento; 2 – ter conhecimento e prática em nível básico; 3 – ter conhecimento e prática em nível intermediário; 4 – ter conhecimento e prática em nível avançado; 5 – ser multiplicador.

Além dos formulários, o mapeador, ao se reunir com os servidores e respectivas chefias, também tinha como material disponível um glossário de competências técnicas e com maior detalhamento dos níveis possíveis de avaliação das competências. O mapeamento na UFF foi finalizado no ano de 2017, atingindo 81% dos cargos por setor mapeados (ARAÚJO, 2018). Como será visto adiante, atualmente, a continuidade e atualização do mapeamento das competências técnicas é realizado como parte das etapas de lotação de servidores, enquanto o mapeamento comportamental passou por uma adaptação momentânea necessária.

Vale também ressaltar que, como visto, o objetivo da UFF é de implementar a gestão de pessoas por competências, sendo o mapeamento a primeira etapa do processo. O objetivo é que a gestão por competências esteja na base das políticas de gestão de pessoas, principalmente subsidiando a lotação, a avaliação de desempenho e a capacitação de servidores técnico-administrativos. Para isso, é necessária a continuidade permanente do mapeamento e sua atualização, bem como expansão da gestão por competências para os demais processos para além da lotação, que já é pautada em competências. A partir dessa demanda e do entendimento

da equipe sobre o andamento da GPC na UFF, e considerando que, inicialmente, havia uma intenção de que a DGL, por meio da equipe de análise de lotação, ficasse responsável por dar continuidade ao MC, a equipe estruturou uma apresentação interna, baseada em sua experiência na implementação nos processos de lotação, sobre os desafios, dificuldades, perspectivas e propostas para a GPC na UFF.

Quanto às dificuldades práticas já identificadas na implementação da GPC em análise de lotação, a equipe sinalizou alguns pontos: a) o Projeto do MC não contemplou 100% dos cargos e acredita-se que alcançar essa totalidade é inviável, uma vez que a Universidade é dinâmica; b) atualmente, já há uma desatualização dos dados do MC ocasionada por diversos fatores como: o fato de que muitos cargos foram mapeados no início do Projeto e, por não terem passado por nova lotação, não foram atualizados; as mudanças na estrutura organizacional (cargos são mapeados por setor; sendo assim, mudanças na estrutura impactam diretamente nos mapeamentos); e as mudanças nas atribuições dos setores que impactam no MC; c) a metodologia de MC comportamental dificulta sua aplicação *on-line*, uma vez que comporta muitos indicadores de comportamento; d) a equipe da DGL criou, para fins de mapeamento para análise de lotação, uma ferramenta de identificação de competências comportamentais com impacto direto na análise e definição de lotação, entretanto, essa ferramenta não possibilita a utilização direta desses dados na tabulação das competências comportamentais utilizada no Projeto de MC; e) as atualizações dos MC técnicos realizadas pela equipe da DGL para fins de análise de lotação não foram transferidas para a planilha de dados que comporta todos os dados do Projeto do MC, uma vez que a atuação da equipe com gestão por competências iniciou quando o Projeto ainda estava em andamento.

Considerando o cenário delineado e algumas possibilidades vislumbradas na Universidade, a equipe projetou algumas propostas para a implementação da Gestão de pessoas por competências na UFF, com base no tamanho da Universidade, suas características e contexto, envolvendo: I) a importância de integração entre os subsistemas de gestão de pessoas; II) a necessidade de revisão, alinhamento e atualização dos conceitos e metodologia utilizada pela UFF de forma cíclica; III) a necessidade de sistema informatizado que integre todos os subsistemas de gestão de pessoas, juntamente com a gestão por competências, onde seja possível que cada área (lotação, capacitação e desempenho) alimente o sistema no que for de sua alçada; IV) uma equipe dedicada exclusivamente ao gerenciamento do modelo de gestão de pessoas por competências, de forma a assessorar áreas na alimentação do sistema, orientar

gestores no mapeamento de competências, desenvolver de treinamentos sobre mapeamento de competências para gestores; gerenciar o banco de dados do mapeamento de competências. A equipe enfatiza que a aplicabilidade da GPC é inviabilizada pelo efeito sinérgico de um conjunto de fatores: o tamanho da UFF, sua quantidade de setores e servidores técnico-administrativos; a falta de um sistema informativo de uma equipe dedicada exclusivamente ao gerenciamento da GPC; e da participação dos gerentes no processo.

No ano de 2020, com a perspectiva de desenvolvimento de um sistema integrado para inclusão, atualização e cálculos dos dados do MC, foi criado um Grupo de Trabalho com integrantes de toda a CPTA para avaliar e desenvolver pontos importantes para o sistema e sua aplicabilidade, com a perspectiva da GPC. Entretanto, por falta de disponibilidade orçamentária, nesse momento, o GT está suspenso.

Nesse momento, cabe frisar que, nesta pesquisa, entende-se ser necessário fazer algumas ponderações e análises críticas quanto ao modelo de gestão de pessoas por competências como um todo, principalmente quanto à forma de sua inserção nas organizações e no serviço público brasileiro e a maneira como tem sido aplicado. Inicialmente, portanto, concorda-se com as observações de Nogueira e Muniz (2015, p. 194) de que

[...] percebemos que a leitura que o governo federal vem fazendo do modelo de competências é apenas versão modernizada do modelo de posto de trabalho taylorista. Portanto, essa política corre o risco de, em vez de (des)envolver as competências dos trabalhadores, preocupar-se somente em gerenciar seu desempenho, restringindo as competências à utilização de “fórmulas” prontas para serem aplicadas e de comportamentos observáveis, desconsiderando assim toda a complexidade da atividade de trabalho e os saberes produzidos, na medida em que o imprevisto acontece.

O modelo de competências é um tema complexo e deve ser tratado como tal. E as contribuições de alguns autores como Phillippe Zarifian, Le Boterf e Yves Schwartz colaboram para uma visão mais ampliada e mais compatível com o que se acredita nesta pesquisa. Philippe Zarifian é um sociólogo francês que aparece vinculado a emergência do conceito de competências na literatura francesa dos anos 90 e está entre os autores de maior destaque nas diversas referências bibliográficas. Seu livro “O modelo da competência” demonstra uma preocupação do autor não só com a contextualização histórica do tema, mas também com um debate de seus limites e desafios políticos, econômicos e sociais, ou seja, afastando-se dessa forma de uma visão puramente tecnicista e utilitarista da questão. No primeiro capítulo, intitulado “Origens do modelo da competência”, Zarifian (2010) irá introduzir o tema através

do percurso histórico de sua emergência, incluindo debates sociais e econômicos que fizeram parte desse percurso.

Um dos debates trazidos pelo autor aborda a distinção entre qualificação e competência, trazendo questões importantes, pois ressaltam as contradições intrínsecas ao sistema capitalista, advindas da disputa de classes. O autor destaca que competência seria uma nova forma de qualificação e que no sistema capitalista, onde a relação é entre aquele que possui os meios de produção (empregador) e aquele que vende sua força de trabalho (trabalhador assalariado), as qualidades (ou competências) do assalariado só têm significado em função do que pode ser vendido/comprado pelo trabalhador/empregador. Ficando claro, portanto, desde o início, quais são os princípios que estão na base de toda a discussão.

Segundo Zarifian (2010), entretanto, o problema irá se modificar conforme os períodos históricos. O autor irá, então, caracterizar a questão da qualificação e competência em relação ao que ele chama de dois modelos dominantes: o modelo do posto de trabalho e o modelo da profissão (observando que caberia ainda incluir o modelo da função pública, mas que não o fará). O modelo da profissão é caracterizado pelo autor como aquele relacionado as formas mais artesanais de produção, do saber especializado. Já o modelo do posto de trabalho é o modelo que surge a partir da industrialização e do taylorismo, o qual, ainda para o autor, foi uma “arma de guerra” contra o modelo das profissões.

Para Zarifian (2010), a partir da década de 1980, com a nova crise do capital e a influência do modelo produtivo japonês, o modelo da profissão entrou em período de regressão, já que iniciou-se um processo de requalificação para os menos qualificados ocupantes de postos de trabalho e impôs o fluxo de produção e “prazo do cliente” de forma mais generalizada. Ou seja, aumenta o nível de qualificação e expande para os operários, mas traz novas formas de intensificação do trabalho.

A partir desse ponto, Zarifian (2010) começa a falar mais especificamente da emergência do modelo da competência, afirmando que as bases práticas para entender o modelo ainda são fracas, sendo também formas modernizadas do modelo do posto de trabalho. Mas afirma que a base empírica do modelo já existe ainda que em um número limitado de empresas.

Um dos momentos históricos da emergência das competências, de acordo com o autor, é justamente o da saída da crise, quando, para ele, o tema da competência irá se destacar de forma explícita, o que acontecerá devido a dois elementos importantes: pressão social relacionada com as incertezas da saída da crise; e estratégias de melhoria de desempenho das

empresas que tinham como demanda a qualidade dos produtos, customização, prazos, ou seja, aumento da complexidade do trabalho e necessidade das equipes em lidar com ela. Nesse contexto a definição de competência relativa à responsabilização ganha destaque. Portanto, a questão da responsabilização relacionada à temática da competência também não aparece desvinculada dos interesses empresariais. Ou seja, o tema ganha força em um contexto específico de necessidade do sistema em sair da crise, mostrando que é compatível com seus interesses.

Entretanto, Zarifian (2010) afirma que a saída da crise também trouxe soluções de precarização do trabalho. Segundo o autor, as empresas, portanto, tentam combinar a saída da crise através das competências e da precarização, criando uma situação confusa e desacreditando o modelo de competências, que, segundo ele, é incompatível com empregos precários. Porém, nesta pesquisa acredita-se que as duas questões estão intrinsicamente relacionadas, já que a responsabilização do indivíduo, questão central do modelo de competências, pode acabar por eximir as organizações de sua responsabilidade na criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de seus trabalhadores. Além disso, o impulso a autonomia e individualidade do trabalhador também acaba por fragilizá-lo e desconstruir sua solidariedade e garantias coletivas, enfraquecendo os assalariados e os sindicatos e facilitando a precarização do trabalho.

Essa relação entre autonomia, individualidade, responsabilização, precarização do trabalho e culpabilização do trabalhador também aparece indiretamente quando o autor aborda a temática do investimento no desenvolvimento de competências e incentivo a polivalência e iniciativa dos trabalhadores atrelados à redução dos efetivos de força de trabalho. Zarifian (2010) chega a afirmar que a iniciativa é forçada, necessária para enfrentar a falta de efetivos, sendo assumida de forma negativa e criando um clima de desconfiança.

O último momento de emergência da temática destacado pelo autor acontece no final da década de 90 e traz a visão de que o desenvolvimento e a mobilização das competências farão diferença para a competitividade. Esse momento marca, então, a consolidação e expansão do debate sobre o tema da competência nas organizações, o que deixa claro, mais uma vez, que o modelo ganha força na medida em que atende aos interesses do sistema.

Entretanto, cabe ressaltar a análise de Nogueira e Muniz (2015) sobre o que Zarifian (2010) propõe, que se opõe ao uso que tem sido feito do modelo de competências. Os autores

destacam que, para Zarifian, há pontos de vistas diferentes sobre o modelo e que o sentido defendido por ele seria o da “gerência pelas competências” que

trata da gerência do desenvolvimento e da mobilização das “competências” (no plural) do trabalhador e do coletivo de trabalhadores, tendo não só a preocupação de desenvolver e fornecer a competência (no singular) necessária à política de gestão da organização, mas também a preocupação de contemplar as aspirações individuais dos trabalhadores, suas perspectivas, seu engajamento e seu papel social dentro da organização, assim como o sentido que os trabalhadores dão ao seu trabalho (NOGUEIRA; MUNIZ, 2015, p. 194).

A partir dessa concepção, então, de acordo com os autores, Zarifian entende que seria necessária a combinação dos elementos autonomia, iniciativa e responsabilidade que permitiriam o estabelecimento de condições para a mobilização e desenvolvimento de competências individuais e coletivas. Nogueira e Muniz (2015, p. 194) destacam que para Zarifian, “autonomia condiciona e solicita a mobilização das competências, uma vez que elas se manifestam, justamente, nos espaços de indeterminação, ou seja, espaços nos quais o trabalhador deve agir por si mesmo em situações em que o prescrito não dá conta”. Ressalta-se ainda que essa mobilização envolve um “assumir responsabilidade”, atravessada pela construção do patrimônio coletivo acerca de sua atividade profissional.

Portanto, é possível perceber a forma como a lógica hegemônica se apropria do modelo, gerando uma replicação que coaduna com as premissas de intensificação da exploração e precarização do trabalho. A partir desse entendimento, aposta-se em uma concepção e prática alternativa que viabilize maior qualificação dos trabalhadores e fortaleça o coletivo e os valores do bem comum.

Neste sentido, também é interessante trazer alguns apontamentos iniciais sobre as contribuições de Schwartz, que trata o tema das competências como uma questão insolúvel devido a sua complexidade. No artigo “Os ingredientes da competência: um exercício necessário para uma questão insolúvel”, Schwartz (1998) traz o debate entre qualificação e competência problematizando a lógica dos postos de trabalho, afirmando que, para a reflexão sobre o tema das competências, não é possível separar o posto de trabalho da pessoa que o ocupa.

A partir dessa constatação, Schwartz (1998) passa a trabalhar a questão das competências como um problema complexo, pois envolve ingredientes heterogêneos intrinsecamente relacionados. Resumidamente, ele caracteriza seis ingredientes da competência:

o primeiro que seria o das normas antecedentes, do saber das disciplinas; o segundo estaria relacionado com o saber da experiência, aquele que ressingulariza as normas antecedentes; o terceiro é aquele que instaura uma dialética entre os dois primeiros ingredientes, a partir da gestão da atividade, gestão do trabalho; o quarto ingrediente estaria relacionado com o debate de valores envolvidos na atividade, que está na base da gestão do trabalho; o quinto destacaria a recorrência do ingrediente quatro em todos os outros; e o sexto estaria relacionado à dimensão coletiva do trabalho. Cada um desses ingredientes, segundo Schwartz, é essencial para a problemática das competências e sua falta impossibilita que se trabalhe com a noção de competências.

Além dessas breves considerações e análise crítica sobre o modelo de gestão de pessoas por competências como um todo, no capítulo 5, ao analisar os debates produzidos nos Encontros sobre o Trabalho, outras ponderações e apontamentos serão abordados sobre a questão das competências e sobre o entendimento da equipe participante da pesquisa sobre o tema e sua implementação na UFF.

### **3.1.5 Processo de lotação de pessoal no serviço público: análise do trabalho e seleção de pessoas**

Conforme visto, no serviço público e nas universidades públicas federais, os processos de recrutamento e seleção externos para provimento de cargos efetivos são realizados por meio de concursos públicos. Os concursos são realizados por cargos e áreas de especialidades (nos casos em que há essa opção na legislação) e por Município de lotação, não havendo definição preliminar de setor específico de lotação e atuação. Portanto, após aprovados e homologados no concurso, os candidatos convocados para ingressar na Instituição são submetidos, na UFF, ao processo de lotação de pessoal, também denominado na literatura de processo de alocação de pessoal, que irá indicar o local onde o servidor irá desempenhar suas atividades.

A equipe de análise de lotação, ao construir a metodologia<sup>25</sup> atualmente utilizada no processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos da UFF, considerando a experiência prévia da equipe, realizou pesquisa bibliográfica específica sobre gestão de pessoas, gestão de pessoas por competências e alocação/lotação de pessoal no serviço público, bem

---

<sup>25</sup> Ressalta-se que, durante a presente pesquisa, foi realizado levantamento e pesquisa em outras IFES para identificar a utilização de metodologia de análise de lotação, não tendo sido constatadas metodologias semelhantes à construída pela UFF. Porém, destaca-se ser importante um estudo mais detalhado para confirmação e validação dessa informação.

como demais publicações sobre o tema, inclusive literatura de recrutamento e seleção e análise do trabalho. A partir do estudo, a metodologia e ferramentas de atuação construídas e utilizadas pela equipe tiveram como base os processos de “análise do trabalho” e “seleção de pessoal”.

Em materiais publicados em eventos externos dos quais a equipe participou<sup>26</sup>, foi destacado que a metodologia de desenho do perfil da vaga (LIMONGI-FRANÇA, ARELLANO, 2002; MARRAS, 2009; SPECTOR, 2010) é sustentada pelos conceitos de mapeamento (LEME, 2015), análise do trabalho (SPECTOR, 2010) e análise e descrição de cargos (CHIAVENATO, 2010). O objetivo da equipe foi considerar as demandas e atribuições relacionadas com cada cargo em cada setor. Portanto, como visto, apesar de haver uma descrição de atribuições para os cargos vinculados ao PCCTAE, que deve ser tomada como referência e estabelece os limites de atuação de cada cargo, entende-se que é necessário especificar as atribuições relacionadas diretamente com a área e setor de exercício. Além disso, o desenho da vaga também visa abarcar as mudanças que podem ocorrer nas demandas e tarefas ao longo do tempo no mesmo setor.

De acordo com Spector (2010), a análise do trabalho é um método utilizado para descrever o conteúdo, tarefas e atividades de um trabalho e as características humanas necessárias para o desenvolvimento das atividades relacionadas a esse trabalho. Para o autor, há dois tipos de análise do trabalho: abordagem orientada para o trabalho e abordagem orientada para a pessoa. O entendimento é semelhante ao de Marras (2009) e Chiavenato (2010), que diferenciam descrição do trabalho ou do cargo e análise do trabalho ou do cargo.

Segundo os autores, a abordagem orientada ao trabalho ou a descrição do cargo fornece informações sobre as tarefas realizadas, identificando o que o ocupante faz, como faz, sob quais condições. A descrição seria um retrato do conteúdo do cargo e suas principais responsabilidades, focando nas funções e tarefas do trabalho. Já a abordagem orientada para a pessoa ou análise do cargo, fornece a descrição dos atributos, das características, necessários para que uma pessoa desenvolva um determinado trabalho. Indica, portanto, o que o trabalho exige da pessoa em termos de requisitos necessários, isto é, seus atributos, características, qualificações e competências (MARRAS, 2009; SPECTOR, 2010).

Considerando o exposto, destaca-se que, na UFF, o processo de recrutamento e seleção externo, o concurso público, tem como base a descrição e análise dos cargos disposta no PCCTAE que inclui tanto a “descrição sumária do cargo” e a “descrição das atividades típicas

---

<sup>26</sup> É possível citar o Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos (ENDP) das Instituições Federais de Ensino realizado em 2018 e o evento Café com Seleção realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em 2019.



do cargo”, como os “requisitos de qualificação para ingresso no cargo”. E o processo de lotação utiliza o PCCTAE como referência, porém realizando o mapeamento da vaga, isto é, detalhando e especificando as atribuições para aquele cargo naquele setor em particular, bem como os requisitos para o futuro ocupante, também considerando o cargo e o setor.

Após as etapas iniciais de recrutamento, através da publicação do Edital do Concurso, e seleção, por meio das etapas do Concurso, que envolvem provas de conhecimentos gerais e específicos, provas práticas para alguns cargos, comprovação de titulação e requisitos, os candidatos aprovados e convocados para ingresso na UFF passam pelo processo de lotação, que utiliza outras técnicas de seleção. Marras (2009) define seleção como um processo de comparação entre as especificações do cargo/vaga e as características e qualificações dos candidatos. As etapas do concurso público são etapas eliminatórias e classificatórias de seleção. Já o processo de lotação não possui etapa eliminatória, mas objetiva selecionar os candidatos, já aprovados, para as vagas disponíveis naquele momento. Assim, após coletar as informações e especificações das vagas existentes, considerando cargos por setor, o processo de lotação utiliza técnicas de seleção para obter as informações dos candidatos, comparar e realizar a tomada de decisão.

De acordo com Marras (2009) e Spector (2010), as técnicas de seleção a serem empregadas dependem dos critérios de avaliação e devem buscar otimizar a coleta das informações acerca do perfil do candidato, bem como seu posterior exame, com base naquelas da vaga a ser provida. Na UFF, a depender do cargo, do quantitativo de vagas e candidatos existentes e convocados, as ferramentas e instrumentos de seleção que podem ser aplicadas são: a análise curricular; a entrevista estruturada (MARRAS, 2009; SPECTOR, 2010); a dinâmica de grupo; a entrevista por competência (ALMEIDA, 2004; DUTRA, 2004; LEME, 2014).

A análise curricular consiste na análise dos currículos dos candidatos baseada nos requisitos da vaga. Esta é uma ferramenta utilizada em todos os processos de lotação da Universidade, mas nunca de forma isolada, sempre combinada com outros instrumentos. Outra técnica que sempre é empregada é a entrevista, que irá variar em seu formato a depender da realização da dinâmica de grupo. As entrevistas na UFF são sempre individuais.

De acordo com Chiavenato (2010) e Spector (2010), o formato de entrevista semiestruturada é baseado em uma listagem de assuntos a serem abordados, com perguntas previamente elaboradas, que permite questões adicionais necessárias ao contexto da entrevista, e respostas abertas por parte do candidato. Segundo Almeida (2004), a entrevista por

competências tem como foco as situações de eventos críticos pelas quais o candidato já passou, buscando saber como o candidato agiu em uma situação concreta. A opção por utilizar a entrevista por competências na UFF, como será visto, foi uma demanda decorrente do projeto de mapeamento de competência já descrito e também uma estratégia da equipe para validar institucionalmente a nova metodologia de análise de lotação.

Outra técnica que pode ser empregada é a dinâmica de grupo. De acordo com Chiavenato (2010) e Spector (2010), a dinâmica de grupo é um instrumento que permite que a pessoa seja avaliada enquanto indivíduo e enquanto participante de um grupo, em interação social, permitindo a observação do comportamento dos candidatos em um contexto grupal. Essa ferramenta propõe a um grupo de candidatos um conjunto de vivências, jogos, simulações, testes situacionais, estudos de caso ou debates, estimulando a interação dos participantes, promovendo uma dinâmica onde é possível a observação direta do comportamento dos candidatos.

Após a aplicação das técnicas de seleção, são realizadas a análise das informações coletadas, das vagas e dos candidatos, de forma a possibilitar a tomada de decisões sobre a lotação. Cabe destacar que, considerando os materiais publicados em eventos externos dos quais a equipe participou, foi ressaltado que a escolha das ferramentas e técnicas utilizadas na metodologia de análise de lotação, na UFF, teve como intuito unir o maior número de informações dos servidores de forma alinhada ao desenho do cargo mapeado, para, então, estabelecer a lotação. Portanto, o foco foi aproximar as expectativas dos ingressantes e da Instituição realizando uma lotação estratégica, baseada, sobretudo, nos aspectos técnicos e comportamentais, bem como nos direitos, bem-estar e desenvolvimento profissional dos servidores, de maneira a contribuir de forma mais eficaz com a qualidade do serviço público.

Neste momento, também é importante lembrar que toda a construção da metodologia e todo o cuidado na escolha das ferramentas, bem como o objetivo do presente tópico, coadunam com as estratégias de atuação dos psicólogos destacadas por Figueiredo (2022), já vistas no capítulo 1. Isto é, a importância de pesquisar e aplicar com o máximo rigor todas as metodologias e técnicas presentes na literatura organizacional, e as práticas a ela ligadas, buscando viabilizar maior qualificação dos trabalhadores na defesa dos seus postos de trabalho, da sua saúde e da sua qualidade de vida.

### 3.2 Breve histórico da equipe de análise de lotação e sua composição atual

Após a apresentação e caracterização de temas pertinentes para o entendimento do campo de pesquisa e da atividade em questão, a partir da revisão bibliográfica e documental, o objetivo deste tópico é descrever, brevemente, o histórico do setor e da equipe de análise de lotação (EAL) e, posteriormente, mais detalhadamente, o processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados da UFF.

Conforme visto, a UFF é composta, na sua estrutura administrativa, por Pró-Reitorias, uma delas responsável pela “gestão de pessoas” na Universidade. Dentre os setores que integram essa Pró-reitoria está a CPTA voltada a “planejar, orientar, promover e supervisionar os processos relacionados à seleção, orientação, avaliação de desempenho funcional e comportamental, desenvolvimento e acompanhamento da força de trabalho técnico-administrativa” (REGIMENTO INTERNO<sup>27</sup>, 2017, p. 13).

Atualmente, a CPTA é composta por duas Divisões, uma delas da qual a equipe faz parte, a Divisão de Gestão de Lotação (DGL). Para fins desta pesquisa, são destacadas as seguintes atribuições da DGL: gerenciamento das atividades relacionadas à lotação dos servidores técnico-administrativos; planejamento, execução e avaliação do Dimensionamento da Força de Trabalho Técnico-Administrativa; administrar o Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos<sup>28</sup>; fornecimento de subsídios para as propostas institucionais ao Ministério da Educação de solicitação de ampliação do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos, assim como de transformação<sup>29</sup> de vagas; gerenciamento da realização de concursos públicos para provimento de cargos técnico-administrativos e dos procedimentos vinculados a processos seletivos internos voltados às remoções<sup>30</sup> a pedido de servidores técnico-

---

<sup>27</sup> Documento interno: Regimento Interno da Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. As disposições do Regimento Interno complementam o Estatuto e o Regimento Geral da UFF e aplicam-se aos órgãos administrativos e acadêmicos nas questões afetas à Gestão de Pessoas.

<sup>28</sup> Segundo informações da página oficial da Universidade, o Decreto nº 7.232, de 19/07/2010, que dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos técnico-administrativos dos níveis de classificação C, D e E, integrantes do PCCTAE, determina que as Universidades Federais devam divulgar periodicamente listagem contendo a relação discriminada dos cargos ocupados e vagos. Em atenção ao disposto, a Universidade disponibiliza, semestralmente, seu Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos.

<sup>29</sup> O Decreto nº 7.232, de 19/07/2010, também possibilita a solicitação ao MEC da transformação ou permuta de cargos/códigos de vagas entre as Universidades, desde que respeitados o quantitativo estipulado pelo MEC em relação ao número de cargos de cada nível de classificação, havendo, portanto, a possibilidade de trocar cargos de um mesmo nível de classificação.

<sup>30</sup> De acordo com o Art. 36 da Lei 8.118/90, “Remoção é o deslocamento do servidor, a pedido ou de ofício, no âmbito do mesmo quadro, com ou sem mudança de sede”. Ainda em parágrafo único, a Lei esclarece que, para fins do disposto no Art. 36, “entende-se por modalidades de remoção: I - de ofício, no interesse da Administração; II - a pedido, a critério da Administração; III - a pedido, para outra localidade, independentemente do interesse da

administrativos; desenvolvimento de estudos visando aprimorar os métodos relativos aos processos de recrutamento e de seleção dos servidores técnico-administrativo; gerenciamento dos procedimentos referentes à movimentação interna e externa<sup>31</sup> de servidores técnico-administrativos (REGIMENTO INTERNO<sup>32</sup>, 2017).

Essas atribuições, e ainda outras não citadas aqui, são distribuídas entre três equipes, mais a chefia imediata da DGL. A partir daqui, então, serão apresentados um breve histórico e as principais atribuições da equipe responsável formalmente, dentre outras atribuições e processos, pelo processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados, foco desta pesquisa.

Desde sua recente criação, em 2014, a equipe já passou por algumas mudanças na sua composição e nas suas atribuições (tarefas). Na época, a equipe era uma Seção<sup>33</sup>, assim como as demais equipes da Divisão. No final de 2015, a equipe passou por sua primeira reformulação mais robusta em sua composição e, além da servidora que já fazia parte da então Seção, passou a contar com três servidoras recém-concursadas, dentre elas a pesquisadora, ocupantes dos cargos de psicóloga e assistente em administração. No ano de 2016, a equipe também passou a contar com um administrador removido da outra Divisão da CPTA. Entre os anos de 2015 e 2017, a equipe teve como foco a revisão e finalização de demandas e projetos iniciais e a construção de sua identidade, atribuições, processos e fluxos de trabalho, bem como metodologia de atuação.

Conforme abordado anteriormente, o Programa de Dimensionamento e Análise da Força de Trabalho Técnico-Administrativa se configura como demanda de tarefa para a equipe desde sua criação. Segundo Relatório de Gestão<sup>34</sup> (2016), o Programa de Dimensionamento “tem

---

Administração: a) para acompanhar cônjuge ou companheiro, também servidor público civil ou militar, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, que foi deslocado no interesse da Administração; b) por motivo de saúde do servidor, cônjuge, companheiro ou dependente que viva às suas expensas e conste do seu assentamento funcional, condicionada à comprovação por junta médica oficial; c) em virtude de processo seletivo promovido, na hipótese em que o número de interessados for superior ao número de vagas, de acordo com normas preestabelecidas pelo órgão ou entidade em que aqueles estejam lotados”.

<sup>31</sup>Movimentação interna: remoção. Movimentação externa: redistribuição. A Lei 8.112/90, no seu Art. 37, diz que “Redistribuição é o deslocamento de cargo de provimento efetivo, ocupado ou vago no âmbito do quadro geral de pessoal, para outro órgão ou entidade do mesmo Poder, com prévia apreciação do órgão central do SIPEC” (Sistema de Pessoal Civil da Administração Federal – SIPEC), observados alguns preceitos.

<sup>32</sup> Documento interno: idem nota 27.

<sup>33</sup> O Decreto nº 9.725, de 12 de março de 2019, extinguiu cargos em comissão e funções de confiança no Poder Executivo Federal. Dessa forma, foram extintas diversas funções gratificadas (FG) nas IFES, o que acabou por gerar, na UFF, a necessidade de realização de reestruturação administrativa, extinguindo diversos setores, dentre eles as Seções da DGL.

<sup>34</sup> Documento interno: Relatório de Gestão da Divisão de Gestão de Lotação, elaborado com o objetivo de identificar os objetivos e os resultados alcançados pela Divisão durante o referido ano.

como objetivo subsidiar a lotação e movimentação da força de trabalho técnico-administrativa, em face das demandas organizacionais, buscando a coerência entre as competências individuais e institucionais e respeitando o disposto no Plano de Desenvolvimento Institucional – PDI”.

Além das frentes de trabalho diretamente relacionadas com o referido Programa, já apresentadas anteriormente, também estava sob responsabilidade da equipe, em forma de projeto piloto, o mapeamento de processos do Gabinete do Reitor, bem como o levantamento de perfil dos servidores vinculados. Ademais, como também já visto, o projeto de mapeamento de competências, finalizado em 2018, fazia parte do Programa de Dimensionamento e foi conduzido pela Divisão de Gestão de Desempenho, a outra Divisão da CPTA. Entretanto, por estar atrelado ao Programa de Dimensionamento, parte da equipe atuou nas ações vinculadas a esse projeto, que tinha como previsão tornar-se subsídio para as futuras atribuições da equipe.

Conforme destacado, durante seus primeiros anos de existência, a equipe buscou propor alterações nas tarefas demandadas e delineou o que esperava para seu futuro. Assim, após finalizar e apresentar os resultados do relatório de dados do levantamento de perfil, que tinha como objetivo verificar as informações sóciofuncionais do servidor técnico-administrativo, com vistas a subsidiar, qualitativamente, a distribuição da força de trabalho nas diversas unidades organizacionais, a equipe entendeu que seria necessária a revisão do questionário com o intuito de atender mais concretamente seus objetivos e subsidiar a análise de lotação. Nesse sentido, implementou um novo modelo de formulário mais adequado às necessidades de informação da DGL. O formulário foi desenvolvido totalmente *on-line* em plataforma Google e validado no setor. Cada servidor, ao ingressar na Universidade, recebe um *link* para o preenchimento do questionário, que é composto por perguntas acerca de experiência profissional, escolaridade, capacitações, dentre outras informações. Atualmente, este Formulário ganhou novas versões, que serão explicitadas no tópico seguinte (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2017).

Além disso, como visto, a equipe também propôs a revisão da relevância do mapeamento de processos para o dimensionamento, uma vez que o que seria importante para um possível modelo de cálculo, com base nas informações fornecidas pela parceria da CPTA com a unidade de ensino de estatística, seriam as atribuições realizadas. Sendo assim, a equipe delineou uma nova metodologia a ser utilizada para fins do Programa de Dimensionamento, o Mapeamento de Atribuições e Processos (MAP), que será detalhada mais adiante.

Ademais, conforme abordado, devido a algumas questões internas, a parceria com a unidade de ensino de estatística, para fins do modelo de dimensionamento, não foi continuada e, a partir da dificuldade no estabelecimento de outra parceria naquele momento e de alguns questionamentos quanto ao dimensionamento e a forma de construí-lo, considerando a realidade da Universidade, a equipe passou a concentrar seus esforços na construção dos seus fluxos internos de trabalho.

O desenho dos fluxos foi feito com base nas principais atribuições e processos esperados e definidos para e pela equipe. Neste sentido, naquele momento, foram identificados os seguintes processos para desenho dos fluxos: controle de vagas; concurso público; lotação de novos servidores; remoção; redistribuição; criação e extinção de setor; atualização e acompanhamento do Dimensionamento (levantamento de perfil, mapeamento de competências, mapeamento de atribuições e variáveis quantitativas dos setores). Cabe salientar que a maioria desses processos de trabalhos já existiam e eram realizados pela DGL. O que a equipe buscou construir, foi sua atuação, especificamente, em cada um deles, e sua metodologia de atuação, assim como ferramentas e instrumentos técnicos de trabalho. Esse delineamento foi feito em parceria com as demais equipes e chefia imediata da Divisão.

No ano de 2017, com a publicação de novo Regimento Interno da PROGEPE, as atribuições da equipe, à época, Seção de Análise de Lotação e Dimensionamento de Pessoal, foram oficializadas, pela primeira vez, na Instituição. Dentre elas, muitas estão estreitamente relacionadas com o processo de análise de lotação. Assim, a partir de 2017, após uma ampla análise de dados, revisão das atribuições da equipe e desenvolvimento de uma série de instrumentos de suporte e de levantamento de informações, uma nova perspectiva de planejamento e análise de lotação foi implementada. Nesse ano, o foco da equipe concentrou-se, em grande parte, nas convocações de novos servidores. Pela primeira vez, a equipe atuou nas convocações, com a introdução da nova metodologia de análise de lotação.

Desde então, outras novas mudanças ocorreram, tanto na composição da equipe, quanto nos seus fluxos de trabalho, processos, atribuições e tarefas. Essas mudanças, sob olhar da perspectiva ergológica, provocaram e foram provocadas por diversos debates de normas, renormatizações e transformações na atividade de trabalho, bem como novas configurações das ECRP, o que foi debatido pela equipe nos Encontros sobre o Trabalho<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> Dispositivo de intervenção no campo a ser delineado no próximo capítulo.

Em relação a composição da equipe, cabe destacar que suas configurações sempre envolveram a atuação de servidores ocupantes dos cargos de assistente em administração (em sua maioria com formação em Administração e Psicologia), administrador e psicólogo. No momento de realização do dispositivo de intervenção no campo, a equipe era composta de quatro servidores, dois ocupantes do cargo de assistentes em administração, um ocupante do cargo de administrador e um do cargo de psicólogo. Logo após a finalização dos Encontros sobre o Trabalho, a equipe passou por novas alterações e atualmente, é composta por três psicólogos<sup>36</sup> (dentre os quais estão duas servidoras que participaram dos encontros) e dois administradores.

Quanto às atribuições e tarefas, processos e fluxos de trabalho da equipe, a seguir serão apresentados aqueles que estão mais diretamente relacionados com a atividade que será investigada nesta pesquisa, que é fruto do processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados. Este processo será caracterizado, mais detalhadamente, a partir do que está previsto na sua prescrição, com base nos documentos construídos pela DGL e pela equipe e das informações do diário de campo.

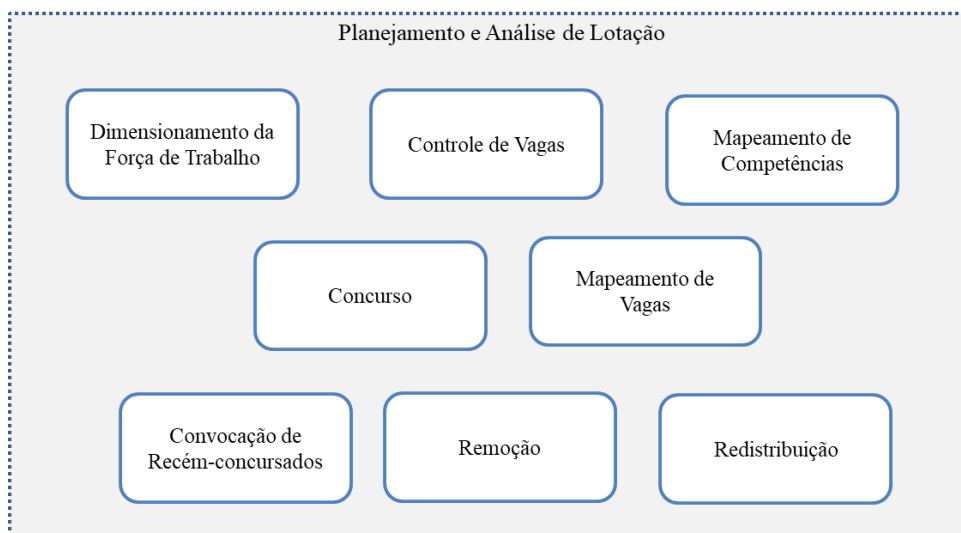
### **3.3 O processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados**

As atribuições da equipe estão essencialmente atreladas ao processo de análise de lotação, que tem estreita relação com suas demais atribuições e processos de trabalho. A figura a seguir, baseada em um esquema construído pela equipe para uma apresentação interna, mostra os macroprocessos que são subsídios e subsidiados diretamente pelo planejamento e análise de lotação.

---

<sup>36</sup> Entre 2019 e 2021, a equipe era composta por quatro psicólogos, dentre os quais duas participaram dos encontros. No segundo semestre de 2021, entretanto, a pesquisadora, uma das psicólogas, deixou de atuar diretamente na equipe, uma vez que passou a exercer função gratificada como Chefe da Divisão de Gestão de Lotação. Essa nova mudança trouxe novos impactos, alguns dos quais são abordados no Encontro de restituição e validação da pesquisa realizado no ano de 2022, conforme será visto posteriormente.

Figura 1 – Planejamento e Análise de Lotação na Universidade



Fonte: Figura adaptada de apresentação interna realizada pela equipe participante da pesquisa

O processo de lotação de servidores técnicos administrativos na Universidade acontece<sup>37</sup>, por ordem de prioridade, por meio de:

- a) Remoção de Ofício para Ajuste de Lotação no âmbito da Unidade<sup>38</sup>;
- b) Remoção a Pedido (movimentação de servidores entre Unidades organizacionais)<sup>39</sup>;
- c) Nomeação de Candidatos aprovados em Concurso Público;

<sup>37</sup> O processo de lotação também acontece por meio de remoção por motivo de saúde ou para acompanhamento de cônjuge ou companheiro (ver nota de rodapé 30), entretanto, esses casos independem do interesse da administração e por isso não entram na lista de prioridade. É o caso também do “exercício provisório”. Além disso, atualmente, está vigente nova modalidade de movimentação de servidores e empregados públicos federais para composição de força de trabalho na administração pública federal, direta e indireta, incluídas as empresas públicas e as sociedades de economia mista, que também requer procedimento de lotação, mas nesse caso sem necessidade de vaga desocupada disponível. Os procedimentos de lotação, nesse caso, ainda estão em construção na Universidade e por isso não serão abordados neste trabalho.

<sup>38</sup> De acordo com Instrução Normativa (2021) interna, a remoção de ofício para ajuste de lotação no âmbito da unidade é o deslocamento do servidor técnico-administrativo no âmbito da estrutura organizacional da mesma unidade, e ocorrerá no interesse da administração, indicada pelo gestor máximo da unidade, cabendo à DGL a análise prévia, considerando o quadro de lotação dos setores envolvidos.

<sup>39</sup> Conforme nota de rodapé número 30, a remoção acontece por meio de algumas modalidades, uma delas, a pedido, a critério da administração. Segundo Instrução Normativa (2021) interna na Universidade, a gestão técnica e processual das remoções de servidores técnico-administrativos será realizada pela DGL nas modalidades especificadas, tendo como fundamento essencial a política de gestão de pessoas por competências adotada pela Universidade. Na Universidade, a modalidade de remoção a pedido, a critério da administração, pode ocorrer em duas categorias: a pedido do servidor; e a pedido da unidade de destino. Na Remoção a pedido do servidor, iniciada mediante solicitação do próprio servidor, cabe à DGL a indicação da lotação de destino, tendo como subsídios o currículo cadastrado pelo servidor, a análise de seu perfil funcional, a análise psicossocial, as demandas de força de trabalho e o quadro de lotação das unidades. A remoção a pedido da unidade de destino inicia mediante abertura de processo pelo gestor máximo desta unidade, cabendo à DGL emitir análise prévia, considerando-se o perfil funcional do servidor, a análise psicossocial, o cargo ocupado, as demandas de força de trabalho e o quadro de lotação das unidades (INSTRUÇÃO NORMATIVA, 2021).



- d) Redistribuição (movimentação externa de servidores de outra IFE)<sup>40</sup>;
- e) Aproveitamento de Candidatos aprovados em Concursos Públicos realizados em outras Ifes<sup>41</sup>.

Cabe observar que o processo de lotação depende, essencialmente<sup>42</sup>, da existência de vaga desocupada ou ocupada (nesse caso permuta entre servidores) disponível para acontecer. O processo de lotação é alimentado por informações referentes ao dimensionamento da força de trabalho, gestão e controle de vagas, mapeamento de vagas, bem como informações referentes aos servidores ou futuros servidores envolvidos, coletadas através de análise curricular, entrevistas, dinâmicas de grupo, entre outras fontes relevantes.

Ainda de acordo com documentos e apresentações internas, a CPTA e a DGL atuam considerando a integração entre os subsistemas de gestão de pessoas e do gerenciamento de pessoas, com a participação efetiva de todas as chefias e dirigentes, como um elemento fundamental. Desta forma, orienta sobre a importância de que a chefia imediata ofereça subsídios facilitadores da ambientação e do desenvolvimento funcional do novo servidor, como capacitação e o acompanhamento deste pelo tutor designado (a Universidade indica a nomeação de um tutor para acompanhar servidores durante o estágio probatório). Além disso, entende que

---

<sup>40</sup> Segundo explica a normativa interna vigente na Universidade (Instrução de Serviço, 2020), a redistribuição deve ocorrer no interesse da administração pública, com ciência do servidor envolvido, sendo obrigatória a manutenção da compatibilidade entre as atribuições do cargo ocupado e as finalidades do órgão de destino. Além disso, a redistribuição de servidor de cargo técnico-administrativo deverá obrigatoriamente contemplar, em contrapartida, cargo ocupado ou vago do mesmo nível de classificação (explicitados no PCCTAE). A gestão técnica e operacional dos processos de redistribuição de servidores técnico-administrativos terá como fundamento essencial a política de gestão por competências adotada pela Universidade e será conduzida pela DGL. A redistribuição pode ocorrer nas seguintes situações: I – Permuta de servidores; II – Servidor de outra IFE para a Universidade com contrapartida de código de vaga desocupado da Universidade para outra IFE; III – Servidor da Universidade para outra IFE com contrapartida de código de vaga desocupado de outra IFE para a Universidade; ou IV – Permuta de códigos de vaga. A solicitação de redistribuição de servidor de outra instituição federal de ensino para esta Universidade fica condicionada à avaliação técnica a ser realizada pelo DGL e à disponibilidade orçamentária. A avaliação técnica deverá considerar o histórico funcional e profissional do servidor, que serão apurados por meio de análise de informações funcionais prestadas pelo órgão de origem e por meio de entrevista(s) técnica(s) realizada(s), e sua compatibilidade com as demandas institucionais e com o posto de trabalho a ser ocupado.

<sup>41</sup> De acordo com legislação vigente, a Universidade poderá, a seu exclusivo critério e obedecendo às normas pertinentes, nomear candidatos aprovados em Concursos Públicos e não nomeados de outras Instituições Federais de Ensino, respeitada a rigorosa ordem de classificação, bem como ceder a essas Instituições candidatos aprovados e não nomeados. O aproveitamento somente poderá ocorrer se tal possibilidade estiver claramente disposta no Edital do Concurso Público realizado pelo candidato interessado e se a Instituição promotora do Certame for Instituição Federal de Ensino situada no mesmo Estado da Universidade.

<sup>42</sup> Há exceções em que a Unidade de origem do servidor em processo de remoção autoriza a efetivação da remoção sem contrapartida de vaga. Porém, mesmo nesses casos, há necessidade de identificação de possível Unidade de destino compatível com o cargo e perfil do servidor, realização de todas as etapas da análise de lotação, bem como concordância das partes envolvidas.

o processo de lotação pode subsidiar os gestores na orientação ao servidor acerca de seu desempenho e possíveis necessidades de capacitação, a medida em que provoca um momento de reflexão sobre suas demandas de pessoal e uma avaliação de como se processa o trabalho na sua unidade, a partir das definições sobre as vagas e seu mapeamento.

Nesse momento, este trabalho irá explicitar, mais detalhadamente, o processo de lotação de servidores recém-concursados, isto é, por meio de nomeação de candidatos aprovados em concurso público. Cabe lembrar, entretanto, que esse processo envolve, é subsidiado e subsidia outros processos que, portanto, serão elucidados em seus aspectos relevantes para a compreensão da análise de lotação de novos servidores.

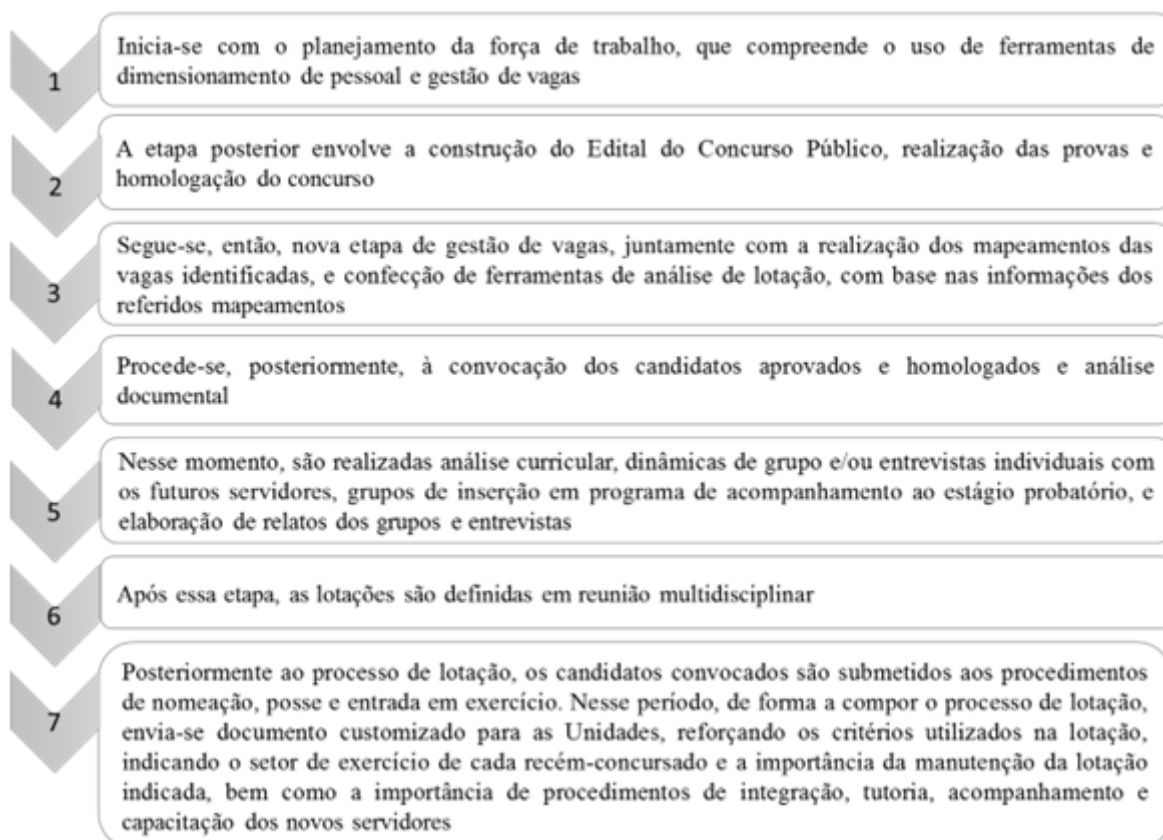
Conforme visto, o processo de recrutamento e seleção externa através da realização de concurso é fundamental para o serviço público, mas conta com peculiaridades e possui instrumentos previamente definidos. De acordo com apresentação em evento externo<sup>43</sup> e informações do diário de campo, considerando, portanto, sua importância e suas peculiaridades, já ressaltadas, a Universidade, através da equipe de análise de lotação (DGL/CPTA/PROGEPE), tem buscado a construção de estratégias que qualifiquem o processo de análise e definição de lotação de candidatos aprovados em concurso, como o mapeamento de vagas (atribuições e competências), onde as Unidades descrevem e sinalizam as necessidades para a lotação do cargo no setor e a realização de etapas de análise de lotação como entrevista e atividades de grupo com a área de gestão de pessoas.

O esquema, a seguir, apresenta, de forma resumida, algumas grandes “etapas” envolvidas no processo de lotação de servidores recém-concursados na UFF.

---

<sup>43</sup> Evento Café com Seleção realizado pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap) em 2019.

Figura 2: Etapas do processo de lotação de servidores recém-concursados na UFF



Fonte: Elaborada pela autora.

A seguir, para fins de compreensão desta pesquisa, algumas dessas etapas, aquelas sob responsabilidade da DGL e, principalmente, da equipe de análise de lotação, serão explicitadas.

a) Planejamento, Dimensionamento da Força de Trabalho e Gestão de vagas

Para fins do processo de análise de lotação dos servidores técnico-administrativos recém-concursados, o planejamento de lotação, o dimensionamento da força de trabalho e a gestão de vagas irão compor a “etapa” anterior ao Concurso Público (etapa 1) e a “etapa” que precede à Convocação dos candidatos aprovados (etapa 3) listadas na figura 2.

De maneira geral, pode-se dizer que o primeiro macroprocesso de impacto na lotação de novos servidores é o planejamento da lotação, que tem como subsídios o dimensionamento da força de trabalho e a gestão das vagas desocupadas.

Como visto, o objetivo do programa de dimensionamento na Universidade é subsidiar a lotação e movimentação da força de trabalho técnico-administrativa, em face das demandas

organizacionais. Desde sua implementação na Universidade, a CPTA, através da DGL, tem trabalhado no sentido de desenvolver um modelo de dimensionamento e um plano de distribuição de vagas que contemple as necessidades e especificidades da Instituição.

Conforme visto anteriormente, o Decreto 5.825/06 orienta que o dimensionamento obedeça a alguns critérios para a distribuição de vagas. Na Universidade, as frentes de trabalho envolvidas no Programa de Dimensionamento buscam alcançar os critérios listados, os quais demandam a ação conjunta de todos os setores da Instituição. Portanto, após um esforço da CPTA e da DGL no sentido de ampliar essa compreensão da necessidade da participação de diversos setores da Universidade, bem como comprometimento de todos os setores com o Programa, foi instituído, recentemente, um grupo de trabalho composto por servidores técnico-administrativos e docentes, de vários setores, administrativos e acadêmicos, que tem como primeiro objetivo construir um modelo de dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativa na Universidade.

Apesar de, atualmente, não possuir modelo matemático de dimensionamento da força de trabalho técnico-administrativa definido, devido aos enormes desafios e dificuldades constatados desde a implementação do Programa, a Universidade tem avançado nas discussões sobre o dimensionamento. Ainda nesse sentido, o planejamento da força de trabalho e o processo de análise de lotação realizados, no escopo de atuação da CPTA e da DGL, são impactados pela necessidade de melhor composição da força de trabalho, o que tem contribuído para a distribuição dos cargos técnico-administrativos da Universidade, ainda que não haja um modelo estabelecido.

Em relação ao planejamento da força de trabalho, gestão e controle de vagas, serão destacados os seguintes eixos de atuação:

- ✓ Gestão e controle de vagas de cargos técnico-administrativos
  - Reposição de cargos vagos
  - Análise da pertinência do cargo desocupado e permuta de códigos de vagas/cargos
  - Levantamento de necessidades quanto às especialidades de cargos (cargos do PCCTAE com possibilidade de definição de área ou habilitação)
  - Levantamento e definição do quantitativo de vagas e cargos correspondentes que irão compor o Edital do Concurso e a convocação dos candidatos aprovados
  - Levantamento dos setores previstos de exercício para os cargos

A seguir são apresentadas informações pertinentes a cada um desses eixos listados.

✓ *Gestão e controle de vagas de cargos técnico-administrativos*

Destaca-se, nessa direção, inicialmente, o processo de gestão e controle de vagas que compõe o Quadro de Referência de Servidores Técnico-Administrativos (QRSTA) da Universidade. Conforme visto, o Decreto 7.232/10 dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do PCCTAE das universidades federais vinculadas ao MEC.

A gestão das vagas dos cargos técnico-administrativos na Universidade compreende o gerenciamento do QRSTA e a administração da distribuição das vagas no âmbito da Instituição. O QRSTA inclui informações referentes aos cargos que compõe o quadro da Universidade por nível de classificação, o quantitativo referente a cada cargo e especificação sobre a quantidade de cargos ocupados, desocupados, bem como indicação sobre cargo que estão vedados ou extintos por Decretos do Governo Federal. Portanto, a gestão e o controle de vagas na Universidade estão diretamente atrelados às legislações federais, que impõe limites nas possibilidades de distribuição, reposição e ampliação.

De acordo com informações da página oficial da Universidade (acesso em 2022), o quantitativo de vagas desocupadas é vinculado às situações de vacância do cargo que decorre de aposentadoria, exoneração, posse em cargo inacumulável, falecimento, demissão, redistribuição ou de eventual ampliação do Quadro de Referência dos Servidores Técnico-Administrativos, a qual depende dos Ministérios da Economia e da Educação. Como visto, o provimento ou a ocupação destas vagas ocorre por meio de nomeação de candidatos aprovados em concursos públicos, processos de remoção e de redistribuição e, ainda, do aproveitamento de candidatos aprovados em concursos públicos realizados em outras Instituições Federais de Ensino. Porém, para fins desta pesquisa, ressalta-se que as vagas desocupadas identificadas irão compor demanda de realização de Concurso Público para sua reposição.

▪ *Reposição de cargos vagos*

O Decreto nº 7.232/10 permite a reposição das vagas desocupadas, independentemente de prévia autorização, por meio da realização de concursos públicos para provimentos dos

cargos vagos, bem como permite que, observados os quantitativos constantes no Decreto, o MEC redistribua entre as universidades federais os saldos eventualmente não utilizados dos cargos previstos, possibilitando permutar cargos de mesmo nível de classificação. Nesse sentido, por um lado, o referido Decreto favorece a otimização da composição dos cargos da Instituição, em acordo com as demandas apontadas pelas Unidades e com o perfil necessário indicado pela área técnica da DGL.

Considerando as possibilidades e limitações citadas em relação à gestão e controle de vagas, assim como a falta de um modelo de dimensionamento da força de trabalho que componha um plano de distribuição das vagas, a Universidade, atualmente, atua a partir da reposição “automática” da grande maioria das vacâncias conforme distribuição já estabelecida na Universidade. Portanto, em termos de quantitativo de cargos dos respectivos níveis – aqueles com cargos ainda ativos (não vedados nem extintos pelos Decretos citados) – por Unidade<sup>44</sup>, na grande maioria das vezes, não apresenta alterações significativas na reposição de vagas. Assim, a princípio, um cargo desocupado em determinada Unidade será repostado naquela mesma Unidade, mantendo a mesma distribuição quantitativa entre elas. Dessa forma, a previsão de reposição dos cargos vagos já inclui a definição prévia em relação as Unidades de lotação dos novos servidores, uma vez que as vagas serão repostas naquelas Unidades com vagas desocupadas no momento do processo de provimento ou ocupação.

Cabe lembrar, porém, que os Decretos de vedação e extinção de cargos, dentre eles os mais recentes, o Decreto 9.262/18 e o Decreto 10.185/19, extinguem diversos cargos efetivos vagos e que vierem a vagar dos quadros de pessoal das Instituições Federais de Ensino e vedam abertura de concurso público e provimento de vagas adicionais, o que fragiliza a reposição automática de diversos cargos necessários à Universidade.

- *Análise da pertinência do cargo desocupado e permuta de códigos de vagas/cargos*

Dentro de cada Unidade, entretanto, ajustes são realizados para melhor atender às necessidades dos setores e da Instituição. Nesse sentido, com base no controle e registro das vacâncias, a DGL atua junto às Unidades para analisar a possibilidade de reposição e a pertinência de cada cargo desocupado. Após conferir se o cargo está vedado ou extinto, avalia-

---

<sup>44</sup> O termo Unidade está sendo utilizado, nesta pesquisa, referindo-se às “Unidades macro” constantes do Organograma da Universidade, disponibilizado na página oficial da UFF, que inclui a apresentação do organograma das unidades administrativas e do organograma das unidades acadêmicas.

se a manutenção da compatibilidade do cargo com a área, considerando as mudanças transcorridas ao longo do tempo nas atribuições, processos e demandas das Unidades e da Instituição. A equipe de análise de lotação atua junto à DGL na apuração de códigos de vaga desocupados de cargos técnico-administrativos e posterior realização de análise técnica, em parceria com as chefias e dirigentes das unidades, visando identificar a necessidade de solicitação de sua permuta junto ao MEC (somente cargos de mesmo nível) ou a possibilidade de realização de permutas internas (entre as Unidades).

Importante destacar, conforme documentos internos e apresentação realizada pela equipe junto à DGL e à CPTA, que algumas limitações atravessam esse processo:

- Não há periodicidade para a efetivação das permutas requeridas no MEC, e o tempo de resposta pode ser bem longo, além de não haver garantia de que a permuta será realizada;
- Há pouca ou quase nenhuma disponibilidade no MEC de vagas de cargos essenciais, tais como: Tecnólogo/Formação, Assistente em Administração e Técnico de Laboratório/Área;
- Não há cargos de nível de classificação “C” que possam ser permutados, já que grande parte dos cargos desse nível são extintos/vedados

Conforme sinalizado em Relatórios de Gestão, documentos e apresentações da equipe, essas limitações têm grande impacto no planejamento de lotação uma vez que impossibilitam ou atrasam algumas das reposições de cargos desocupados, ou ainda a reposição acontece com cargo diferente do que é realmente necessário para as demandas do setor, devido à falta de alternativas e a necessidade de manter a Universidade em funcionamento. Os dois casos são igualmente prejudiciais para a Instituição e para o planejamento e análise de lotação.

- *Levantamento de necessidades quanto às especialidades de cargos (cargos do PCCTAE com possibilidade de definição de área ou habilitação)*

Além da avaliação de possíveis necessidades de permuta de cargos, a equipe de análise de lotação também procede ao levantamento quanto às especialidades com demandas nas Unidades para o caso de cargos do PCCTAE com possibilidade de definição de área ou habilitação. Conforme visto, o PCCTAE inclui a distribuição dos cargos por nível de classificação e os requisitos para ingresso no cargo. Os Editais dos concursos públicos são

delineados conforme as especificações do PCCTAE. Alguns cargos possuem uma especificação de “área” ou “habilitação” e, nesse caso, permitem a definição de especialidade de atuação no Edital do concurso.

Na fase anterior a elaboração do Edital do concurso e anterior à convocação de recém-concursados, portanto, a equipe da DGL faz esse levantamento com as Unidades para compor as especialidades dos cargos que irão constar do certame. As razões para esse processo acontecer em dois momentos serão mais bem explicitadas a seguir.

- *Levantamento e definição do quantitativo de vagas e cargos correspondentes que irão compor o Edital do Concurso e a convocação dos candidatos aprovados*

O planejamento de lotação, a gestão e o controle de vagas, também envolve dois momentos importantes, antes da elaboração do Edital do Concurso público para cargos técnico-administrativos e antes da convocação dos candidatos aprovados no concurso.

Portanto, a equipe atua no levantamento, em conjunto com a chefia da DGL, do quantitativo de vagas e dos cargos que irão compor o Edital. Para tal, procede a todas as ações relacionadas aos eixos de atuação explicitados anteriormente, isto é, efetua as ações relativas à análise da reposição de cargos vagos, analisa a pertinência dos cargos desocupados e a necessidade de permuta de códigos de vagas/cargos, realiza o levantamento de necessidades quanto às especialidades de cargos (cargos do PCCTAE com possibilidade de definição de área ou habilitação).

Após realizar todas essas ações, a equipe organiza os dados para definição dos cargos, e respectivas especialidades e Municípios de Lotação<sup>45</sup>, bem como quantitativos correspondentes que irão constar do Edital. A partir desse momento, a chefia da DGL em conjunto com a chefia da CPTA, procedem aos cálculos dos quantitativos de vagas de ampla concorrência, vagas reservadas a pessoas com deficiência e vagas reservadas a negros, conforme legislações pertinentes<sup>46</sup>. Conforme visto anteriormente, o Edital do concurso também é destinado ao provimento de vagas que vierem a ser autorizadas no prazo de validade do Concurso. O Decreto 9.739/2019 estabelece um limite máximo de candidatos aprovados por

---

<sup>45</sup> Conforme visto anteriormente, a Universidade também possui unidades acadêmicas em diversos Municípios dentro do Estado onde está localizada e, nos Editais de Concurso Público para cargos técnico-administrativos, inclui a distribuição de vagas por cargos, áreas (especialidades: área ou habilitação) e Municípios.

<sup>46</sup> Para fins desta pesquisa, não entraremos nos detalhes desses cálculos e orientações das legislações pertinentes por compreender que demandam um entendimento profundo e amplo do tema que extrapolam as possibilidades e objetivos desta pesquisa.



quantitativo de vagas constantes no Edital. Assim, no Edital de Homologação do concurso devem constar a relação dos candidatos aprovados em ordem de classificação, respeitando os limites estabelecidos no Decreto.

O tempo que transcorre entre o levantamento do quantitativo de vagas e dos cargos que irão compor o Edital, a realização das etapas correspondentes ao concurso e a execução da convocação dos candidatos aprovados, acaba por acumular um quantitativo grande de vacâncias, dado o tamanho da Universidade e número de servidores técnico-administrativos. Conforme visto, o Edital do Concurso também é destinado ao provimento dessas novas vagas, desde que respeitados os limites do Decreto 9.739/2019.

Portanto, anteriormente à convocação, é efetuado, pela equipe de análise de lotação e sua chefia imediata, novo levantamento de vagas, seus respectivos cargos e especialidades que entrarão na convocação, incluindo, portanto, o número de possíveis vagas homologadas, além daquelas previstas inicialmente no Edital. Nesse sentido, a equipe realiza o levantamento das vagas desocupadas que serão providas com a nomeação de recém-concursados levando em consideração a relação de candidatos homologados nos concursos vigentes<sup>47</sup> e todas as informações relacionadas à gestão e controle de vagas.

Sendo assim, para esse levantamento, efetua, novamente, a todas as ações relacionadas aos eixos de atuação explicitados anteriormente, isto é, executa as ações relativas à análise da reposição de cargos vagos por Unidade, analisa a pertinência dos cargos desocupados e a necessidade de permuta de códigos de vagas/cargos, realiza o levantamento de necessidades quanto às especialidades de cargos (cargos do PCCTAE com possibilidade de definição de área ou habilitação).

Nesse momento, entretanto, são consideradas também as possibilidades de provimento com base nos cargos e suas respectivas áreas e Municípios, que possuem candidatos homologados nos concursos vigentes. Isto é, aquelas vagas de cargos que não possuam candidatos aprovados não poderão constar da atual convocação (exemplo do cargo de Técnico de Laboratório/área, caso nova vaga seja desocupada após a publicação do Edital do Concurso, e a Unidade demandar uma especialidade (área) que não consta em nenhum dos possíveis Editais vigentes, essa vaga não será provida naquela convocação).

---

<sup>47</sup> Conforme visto, considerando a validade dos Editais de Concursos, é possível que haja mais de um Edital vigente (os Editais não podem contar com os mesmos cargos, isto é, devem ser compostos por cargos diferentes, uma vez que durante a validade do concurso destinado ao provimento de determinados cargos não é possível realizar novos certames).

O próximo passo, antes da convocação, é entrar em contato com as Unidades com vagas previstas de serem providas com a convocação dos candidatos aprovados.

- *Levantamento dos setores previstos de exercício para os cargos a serem convocados e mapeados*

Portanto, ainda na gestão e controle de vagas, outra atuação da equipe de análise de lotação inclui, no caso do processo de lotação de servidores recém-concursados, a identificação e indicação das vagas desocupadas em cada Unidade para que sejam informados os setores de lotação previstos para cada cargo identificado. O dirigente da Unidade fica responsável por realizar a distribuição das vagas desocupadas entre os setores da referida Unidade. Essa etapa é fundamental para o processo de mapeamento da vaga e para o processo de análise de lotação, que consideram o cargo e o setor específico de lotação.

Nesse sentido, de acordo com os Relatórios de Gestão (2017; 2019; 2020), a equipe procede ao envio de material customizado para cada Unidade com indicação das vagas/cargos desocupados, para que o dirigente da Unidade defina a distribuição das vagas pelos seus setores (futuras lotações oficiais e de exercício), com a indicação da futura chefia imediata dos novos servidores e seu e-mail de contato. Esse processo ocorre previamente ao mapeamento das vagas, etapa a ser descrita posteriormente.

Até aqui foram descritos os procedimentos e eixos de atuação da equipe relativos ao planejamento, gestão e controle de vagas. A seguir, será abordada, mais especificamente, a participação da equipe durante a construção do Edital do Concurso Público.

#### b) Elaboração dos Editais de Concursos públicos

Conforme já ressaltado, outra “etapa” que compõe e impacta diretamente o processo de análise de lotação dos servidores técnico-administrativos recém-concursados é o Concurso Público.

Além das ações referentes à gestão e controle de vagas que irão compor o Edital do Concurso, já descritas no tópico anterior, alguns dos integrantes da equipe também participam de comissões técnicas específicas designadas a organizar, em parceria com o setor responsável pela organização, planejamento e execução dos concursos de seleção da Universidade, o Concurso Público dos servidores técnico-administrativos.

Nesse sentido, de acordo com o Relatórios de Gestão (2019), a equipe também participa, juntamente com a chefia da DGL e da CPTA, da construção do Edital e de reuniões junto à banca responsável pela elaboração do concurso, com o intuito de fornecer informações sobre o perfil técnico geral das possíveis vagas, de forma a subsidiar a banca com elementos que, eventualmente, possam ser úteis na elaboração do concurso. Para isso, são levadas em consideração diversas informações levantadas pela equipe, como mapeamentos de vagas realizados recentemente e as unidades de lotação das vagas.

Conforme visto no capítulo anterior, os Editais de concursos públicos são pautados e obedecem às orientações das legislações pertinentes. Quanto aos aspectos do Edital com maior impacto no processo de lotação na Universidade, segundo informações do diário de campo, estão, a distribuição das vagas por Municípios e as especialidades (área ou habilitação) dos cargos, bem como a impossibilidade de definição da especialidade para determinados cargos, o delineamento do conteúdo programático, e a reserva de vagas para pessoas com deficiência. Alguns desses pontos serão brevemente explicitados no momento e outros serão abordados no capítulo 5, de análise dos debates produzidos nos encontros com a equipe de análise de lotação.

Em relação à distribuição de vagas por Município, adotada pela Universidade há alguns anos em decorrência de diversas questões e dificuldades que ocorriam quando não havia essa definição prévia, apesar de impactos positivos no processo de lotação, ainda hoje, algumas intercorrências acontecem. Uma delas refere-se ao fato de que alguns candidatos concorrem a vagas destinadas a um determinado Município, porém residem ou possuem interesse de lotação em outro e acreditam que poderão ser lotados em Município diverso do qual se candidataram ou que conseguirão facilmente remoção<sup>48</sup>, o que acaba por gerar dificuldades durante o processo de lotação em termos de atendimento da expectativa do candidato e demanda da Instituição. Essa dificuldade é realçada pelo fato de que candidatos aprovados dentro do número de vagas oferecidas (e não aquelas homologadas além desse número), prioritariamente, deverão ser lotados no Município para o qual concorreram.

Esta questão é ainda impactada pelo fato de que, como visto, no exclusivo interesse da Instituição, durante a validade do concurso, caso seja autorizado o provimento de vaga em

---

<sup>48</sup> Entretanto, para solicitar remoção a pedido é necessário aguardar o fim do estágio probatório, portanto, 3 anos. Os próprios Editais e a Instrução Normativa que dispõe a remoção na UFF estabelecem tal prazo. Nos últimos Editais consta que “Não será concedida ao servidor nomeado, com fulcro no presente Edital, remoção na modalidade “a pedido – a critério da Administração”, nos termos do preceituado no inciso II, Parágrafo Único, artigo 36, do Regime Jurídico Único, de que trata a Lei nº 8.112/1990, antes da homologação do período de estágio probatório”.

determinado cargo/área para lotação em Município em que não constem candidatos homologados, a Universidade pode proceder à convocação de candidatos homologados de outros Municípios. Isto é, candidatos aprovados dentro das vagas homologadas, além daquelas previstas inicialmente, poderão ser convocados para lotação em Município diverso do qual concorreram, caso optem por isso. Esta possibilidade pode ter efeitos positivos para o alcance dos interesses de todos os envolvidos, porém também há situações em que o candidato aceita a opção para lotação em Município diferente acreditando que em pouco tempo poderá ser removido, gerando situação semelhante à descrita anteriormente.

Outro aspecto do Edital do concurso com impacto no processo de análise de lotação refere-se à reserva de vagas para pessoas com deficiência. Nesse caso, acrescentam-se algumas etapas, tanto em fase prevista e descrita no Edital do concurso, como no momento da análise de lotação.

Caso o candidato seja aprovado, convocado e nomeado, ele será submetido à Junta Médica Oficial que avalia a comprovação da condição de deficiência, informada no ato da inscrição, assim como a compatibilidade da deficiência informada com o exercício do cargo/área a que concorreu. Caso o candidato não seja habilitado na Junta, tem sua nomeação tornada sem efeito. Caso seja habilitado, segue no processo de lotação. Assim, passará por todas as etapas listadas e, além disso, as informações coletadas durante a Junta, quando por uma avaliação mais detalhada sobre a deficiência em relação às limitações e possibilidades para a realização de tarefas relacionadas ao cargo, acessibilidade, condições e estrutura do local de trabalho, irão compor o processo de análise de lotação em momento a ser explicitado mais adiante.

- c) Mapeamento de vagas (mapeamento de atribuições e mapeamento de competências) e ferramentas para a análise de lotação

Conforme descrito anteriormente, entre a realização do concurso e a convocação dos candidatos aprovados, a EAL procede ao novo levantamento de vagas que farão parte da convocação e, com base nessa definição, entram em contato com as Unidades com vagas desocupadas para que indiquem os setores de lotação previstos para cada cargo. A partir das informações fornecidas pelas Unidades, a equipe envia para as respectivas futuras chefias imediatas o material para a realização do mapeamento de cada vaga.

Cabe lembrar, nesse momento, conforme visto anteriormente, que a metodologia de mapeamento da vaga, que objetiva obter o desenho do perfil da vaga (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; MARRAS, 2009; SPECTOR, 2010) é sustentada pelos conceitos de mapeamento (LEME, 2015), análise do trabalho (SPECTOR, 2010) e análise e descrição de cargos (CHIAVENATO, 2010).

De acordo com os Relatórios de Gestão (2017; 2019), o mapeamento da vaga considera o cargo e o setor específico de exercício previsto e é composto pelo mapeamento de atribuições e processos (MAP<sup>49</sup>) e pelo mapeamento de competências (MC). Atualmente, é realizado pela chefia imediata em formato *on-line*. As informações obtidas com o MAP e com o MC, além de servirem de base para a análise da compatibilidade entre o perfil do novo servidor e o perfil da vaga, subsidiam as chefias na orientação ao servidor acerca do seu futuro desempenho e possíveis necessidades de capacitação (RELATÓRIO DE GESTÃO, 2017).

O material enviado para a realização do mapeamento da vaga a ser provida inclui o Formulário para Mapeamento da Vaga para cada cargo específico, Tutorial de Mapeamento de Vagas para Gestores e Glossário de Competências Técnicas. Nesse momento são levantadas as principais atribuições do cargo no setor, bem como competências técnicas e comportamentais necessárias para a realização das atribuições demandadas. Poderá haver situações em que servidores de mesmo cargo, no mesmo setor, exercerão diferentes atribuições conforme o posto de trabalho. Neste caso, para cada “perfil” ou “posto de trabalho”, deve ser preenchido um formulário específico (TUTORIAL DE MAPEAMENTO DE VAGAS, 2021).

Após a entrega do material pelas Unidades e setores de lotação, a EAL analisa os Formulários que compõe o mapeamento das vagas para avaliar possíveis necessidades de revisão e informações adicionais. Caso não haja necessidade, procede-se a elaboração das ferramentas de análise de lotação a serem utilizadas na convocação, como Roteiro de Entrevista customizado para cada cargo e materiais para Dinâmicas de grupo, caso haja.

A seguir são apresentadas informações pertinentes aos instrumentos citados.

✓ *Mapeamento da vaga: Mapeamento de atribuições e processos (MAP)*

---

<sup>49</sup> Durante esta pesquisa (principalmente no capítulo 5), algumas vezes, a sigla “MAP” irá aparecer como sinônimo de mapeamento da vaga, uma vez que a equipe participante utiliza a sigla para referir-se ao processo.

O formulário do MAP foi construído pela equipe de análise de lotação visando o levantamento das futuras atribuições do novo servidor. Segundo informações do Tutorial de Mapeamento da vaga (2021), o objetivo do MAP é especificar “o que fazer”, isto é, as atribuições e processos nos quais o servidor irá atuar diretamente, além de outras informações que podem influir no perfil de servidor em cada vaga.

O preenchimento do Formulário pode utilizar como referência a descrição das atribuições vinculadas ao PCCTAE<sup>50</sup>, que apresenta uma descrição geral das atividades e esclarece os limites das atribuições relativas a cada cargo. De acordo com as orientações do Tutorial, com base nessa descrição, cada chefia deve citar, no Formulário MAP, as atribuições do posto de trabalho no setor, sem extrapolar os limites dispostos no Plano de Carreira. Também é ressaltada a importância de não fazer uma cópia direta das atribuições do cargo retiradas do documento vinculado ao PCCTAE. Além disso, também é indicado, como material de referência, o Regimento Interno da Unidade, que apresenta as principais atribuições do setor, colaborando com a identificação, dentre elas, daquelas vinculadas ao cargo a ser mapeado.

Ressalta-se, ainda, no Tutorial, a importância de destacar no MAP as atribuições que são mais impactantes e prioritárias para o desempenho, isto é, atribuições diferenciais para aquele cargo naquele setor/posto de trabalho, que deverão ser consideradas no processo de análise de lotação.

O MAP também coleta outras informações relevantes a serem consideradas no processo de análise de lotação, como, por exemplo, disponibilidade para viagem, trabalho noturno, regime de escala de jornada de trabalho, composição da equipe, entre outras.

✓ *Mapeamento da vaga: Mapeamento de Competências (MC)*

O processo de mapeamento da vaga também inclui o Mapeamento de Competências. Conforme visto, e informado nas instruções do Tutorial de Mapeamento, na Universidade, o Mapeamento de Competências dos cargos dos servidores técnico-administrativos foi executado durante a realização do Projeto de Mapeamento de Competências. Nos casos em que o cargo já houver sido mapeado, a chefia deverá validar ou atualizar o material. Caso contrário, deverá proceder ao mapeamento.

---

<sup>50</sup> Conforme visto, ressaltase que as atribuições dos cargos previstos no PCCTAE, ainda não foram atualizadas e, portanto, são utilizadas as publicadas no decreto n. 94.664/8787 (PUCRCE).

Como já visto, o MC na Universidade é baseado na metodologia de Leme (2012) e inclui o mapeamento das competências técnicas e o mapeamento das competências comportamentais. No Tutorial, orienta-se sobre a importância de associar as atribuições que o servidor irá desempenhar com os níveis demandados para as competências técnicas e comportamentais requeridas para o servidor.

Conforme descrito anteriormente, para a realização do MC técnico, a chefia imediata deve preencher o Formulário de MC Técnico do cargo, com a lista pré-estabelecida de competências associadas ao cargo, considerando o setor de lotação, portanto, indicando os níveis necessários em cada competência para o momento de admissão (entrada do cargo no setor) e momento de desempenho (nível necessário após o período de ambientação e treinamento), com base em seis níveis de classificação.

O Formulário de MC comportamental é padronizado para todos os cargos, mas a indicação dos níveis requeridos para cada indicador comportamental (vinculados a competências comportamentais) deve ser baseada considerando o cargo no setor. Entretanto, de acordo com o Relatório de Gestão (2017), em função da complexidade do mapeamento das competências comportamentais, para fins de mapeamento de vaga para análise de lotação, foi criada a ferramenta Guia de Competências Comportamentais. Através do Guia, as futuras chefias imediatas do novo servidor devem elencar cinco competências mais relevantes para o perfil comportamental a ser avaliado no processo de lotação do cargo no setor. Para a elaboração desta ferramenta, foram estruturadas as definições de treze das quinze competências comportamentais adotadas na etapa do Projeto do MC na Universidade. Duas competências<sup>51</sup> não constam no Guia pois, segundo entendimento da equipe, seriam competências essenciais para admissão em qualquer setor da Universidade.

#### ✓ *Roteiros de Entrevistas e Materiais de Dinâmicas de Grupo*

Com base nas informações coletadas no mapeamento das vagas, a equipe define quais serão as técnicas – dentre entrevista por competências ou dinâmica de grupo e entrevista individual customizada<sup>52</sup> – utilizadas no processo de análise de lotação e elabora os respectivos materiais.

---

<sup>51</sup> Ética e Comprometimento.

<sup>52</sup> Descritas a seguir.

Para as entrevistas, são elaborados roteiros de entrevista, constituídos para a realização de entrevistas semiestruturadas, que são customizados para cada cargo de acordo com as informações obtidas no MAP e no MC visando otimizar a obtenção das informações do recém-concursado e a análise da compatibilidade com as possíveis vagas. Para os cargos nos quais apenas a entrevista é aplicada, utiliza-se um roteiro de entrevista por competência, contendo questões comportamentais definidas com base nas competências indicadas no MC. Para os cargos com aplicação da técnica de dinâmica de grupo, o roteiro é customizado com questões para coleta de informações complementares àquelas avaliadas na dinâmica. Cabe ressaltar que o roteiro é construído para cada cargo, uma vez que todos os candidatos convocados para aquele cargo deverão ser submetidos ao mesmo roteiro. Assim, o roteiro tem como base as informações de todas as vagas mapeadas para aquele determinado cargo, ou seja, todos os possíveis setores de lotação. Nos casos de cargos com mais de 8 possibilidade de vagas diferentes, que é o caso de cargos para os quais também são aplicadas dinâmicas de grupo, os roteiros também são construídos por cargo, mas contém questões mais gerais e amplas.

Os materiais utilizados nas dinâmicas de grupo incluem uma ficha de avaliação para auxiliar o acompanhamento de cada candidato, bem como a escolha das dinâmicas a serem utilizadas, que compreendem uma dinâmica de apresentação e uma dinâmica para avaliação de competências comportamentais, escolhidas com base no cargo e nas competências a serem avaliadas.

#### d) A convocação dos candidatos aprovados e homologados e a análise documental

A etapa de convocação dos candidatos aprovados e homologados e de análise documental é realizada por outra equipe da DGL, em conjunto com a chefia imediata, por isso não será detalhada nesta pesquisa. Entretanto, essa etapa tem alguns impactos no processo de lotação que são relevantes e, por isso, serão destacadas.

A equipe participa efetivamente do evento de convocação, que reúne os candidatos em um ou dois dias, a depender do quantitativo, e quando são apresentadas informações relevantes aos candidatos sobre todo o processo de convocação, nomeação, posse e exercício, fornecendo aos candidatos informações gerais sobre a etapa de análise de lotação. Além disso, outros elementos da etapa da convocação têm implicações para o processo de lotação.



Alguns deles referem-se à logística relacionada tanto com a estrutura física para realização das demais etapas, como com a organização e distribuição dos horários das entrevistas e grupos, assim como outras etapas que não estão sob responsabilidade da DGL (como exame admissional). É nesse momento que são enviados os *links* para preenchimento do formulário de perfil pelos candidatos e solicitados os currículos que serão analisados, podendo haver prejuízos no processo de análise de lotação caso o candidato não preencha o formulário ou não entregue o currículo. A análise da documentação solicitada aos candidatos como parte da comprovação de titulação e requisitos, realizada por outra equipe da DGL, também acontece nessa etapa e traz informações importantes para o processo de lotação.

Ainda é possível destacar o impacto da falta dos candidatos, tanto à própria convocação quanto às demais etapas. A falta à convocação faz com que alguma das vagas desocupadas não seja provida naquele momento, o que é algo a se considerar e definir durante a análise de lotação. Além disso, também acontece de o candidato comparecer a etapas obrigatórias legalmente e faltar, por exemplo, a entrevista, o que prejudica sobremaneira o processo de análise de lotação.

#### e) As técnicas de análise de lotação dos servidores recém-concursados

Durante os procedimentos de convocação dos candidatos aprovados nos Concursos vigentes, a DGL também realiza o processo de análise de lotação que, nesse momento, inclui a análise curricular, dinâmicas de grupo e/ou entrevistas individuais com os futuros servidores, grupos de inserção em programa de acompanhamento ao estágio probatório (etapa<sup>53</sup> realizada por outra equipe da DGL), e elaboração de relatos dos grupos e entrevistas. Nesta pesquisa, são explicitados com maior detalhamento as etapas sob responsabilidade direta da equipe de análise de lotação, participante da pesquisa.

A análise curricular (e das informações do Formulário de Perfil) faz parte dessas etapas, e coleta informações que podem ser importantes para a análise de lotação, como local de residência, formação acadêmica, experiências profissionais anteriores, cursos realizados, dentre outras. Como visto, posteriormente, a equipe realiza entrevistas por competências ou uma combinação de dinâmica de grupo e entrevista individual customizada por cargo.

Para cargos com menos de oito candidatos convocados, é realizada uma entrevista semiestruturada combinada com uma entrevista por competências, que se baseia em uma

---

<sup>53</sup> Atualmente, está etapa acontece em momento posterior, após os recém-concursados entrarem em exercício.

listagem de assuntos a serem abordados, com perguntas previamente elaboradas, mas permite questões adicionais necessárias ao contexto da entrevista, focando em algumas competências técnicas e comportamentais. A entrevista, nesse caso, tem como objetivo coletar dados e informações profissionais do recém-concursado e avaliar suas competências técnicas, com base nas experiências profissionais, e competências comportamentais, através de perguntas comportamentais elaboradas pela equipe com base em estudo bibliográfico. As perguntas comportamentais têm como foco situações específicas de eventos críticos pelos quais o candidato passou em experiências anteriores.

No caso de cargos para os quais são realizadas somente a entrevista individual, cada integrante da equipe fica responsável por grupos de recém-concursados distribuídos por cargo. Essa divisão de entrevistadores por cargo tem como objetivos facilitar e qualificar o processo de análise de lotação.

Para cargos com mais de oito candidatos convocados, optou-se por utilizar também a técnica de dinâmica de grupo como instrumento auxiliar de obtenção de informações e avaliação de competências dos recém-concursados. A escolha em complementar o processo de avaliação com dinâmicas de grupo para esses cargos é baseada na quantidade de convocados e de vagas disponíveis para os respectivos cargos, com o intuito de obter informações adicionais e mais subsídios para a indicação da lotação.

Nesse caso, as dinâmicas de grupo, acontecem antes das entrevistas individuais. As dinâmicas são compostas, basicamente, de duas etapas: uma atividade inicial de apresentação pessoal dos participantes e uma dinâmica de grupo onde os participantes são divididos em pequenos grupos para a realização de uma tarefa/dinâmica e posterior apresentação de seu resultado. Após a conclusão das dinâmicas, os candidatos passam por uma entrevista individual que tem como objetivo complementar as informações obtidas na dinâmica, coletar mais informações acerca do histórico profissional do entrevistado, tomando como referência seu currículo, e avaliar suas competências técnicas, com base nas experiências profissionais.

Após as entrevistas e dinâmicas de grupo é elaborado, para cada candidato, um relato que, juntamente com as informações obtidas pelo currículo e pelo Formulário de Perfil, serve de base para as reuniões de lotação. No relato, constam informações sobre o recém-concursado, competências técnicas e comportamentais identificadas pela equipe e observações relevantes para a lotação. Com base nas informações obtidas ao longo do processo, a equipe faz a indicação

prévia de lotação dos servidores, levando em consideração o mapeamento das vagas desocupadas e as informações dos candidatos participantes do processo.

f) A definição da lotação

De acordo com os Relatórios de Gestão (2017; 2019) e com trabalho apresentado em evento<sup>54</sup> externo pela equipe, em seguida à etapa anterior, são realizadas reuniões com todas as equipes e chefia da DGL para a definição da lotação dos servidores recém-concursados. Todas as decisões são tomadas conjuntamente de forma multidisciplinar após discussão sobre o perfil de cada candidato e o perfil de cada vaga desocupada. Cada equipe contribui com sua perspectiva sobre os candidatos e vagas e setores possíveis de lotação.

Além disso, como visto, no caso de haver candidatos aprovados em vagas reservadas para pessoas com deficiência, a reunião também conta com a participação de membros da Coordenação de Atenção Integral à Saúde e Qualidade de Vida (CASQ), que contribuem com informações e análise, considerando a avaliação realizada, sobre as limitações e possibilidades para a realização de tarefas relacionadas ao cargo, acessibilidade, condições e estrutura do local de trabalho.

Desta forma, procura-se unir o maior número de informações dos servidores de forma alinhada ao desenho do cargo mapeado, para, então, estabelecer a lotação. O foco é aproximar as expectativas dos ingressantes e da Instituição realizando uma lotação estratégica e eficiente, baseada, sobretudo, nos aspectos técnicos e comportamentais, bem como nos direitos, bem-estar e desenvolvimento profissional dos servidores, de maneira a contribuir de forma mais eficaz com a qualidade do serviço público.

g) Procedimentos de nomeação, posse e entrada em exercício e Ofícios de Apresentação dos servidores recém-concursados

Posteriormente ao processo de lotação, os candidatos convocados são submetidos aos procedimentos de nomeação, posse e exercício, conforme determinação legal<sup>55</sup>. Nesse sentido, a equipe ressalta, em Tutorial de Mapeamento da vaga (2021), que não é possível, até a entrada

---

<sup>54</sup> O já citado Encontro Nacional de Dirigentes de Pessoal e Recursos Humanos (ENDP) das Instituições Federais de Ensino realizado em 2018.

<sup>55</sup> Essas etapas não estão sob responsabilidade da equipe e por isso não serão detalhadas.

em exercício do recém-concursado, garantir que a demanda da Unidade seja atendida. No Tutorial, a equipe também destaca que não sendo atendida a demanda através do processo de lotação vigente, a Unidade precisará aguardar a realização de nova convocação (no caso de haver candidatos homologados) ou de novo concurso ou, ainda, de processo de remoção ou de redistribuição para a reposição da vaga.

Ainda assim, como não há possibilidade de previsão da entrada em exercício de cada novo servidor, nesse período, de forma a compor o processo de lotação, envia-se documento customizado para as Unidades, reforçando os critérios utilizados na lotação, indicando o setor de exercício de cada recém-concursado e a importância da manutenção da lotação indicada, bem como a importância de procedimentos de integração, tutoria, acompanhamento e capacitação dos novos servidores.

Ainda sobre o processo de definição de lotação, a equipe, em comunicações internas, busca elucidar outros aspectos relevantes para seu entendimento. Ressaltando que, na metodologia atual, não há etapa de entrevista dos candidatos com as Unidades de lotação, uma vez que não há tempo hábil para tal. Todo o processo de convocação de servidores recém-concursados é bastante longo e possui prazos legais para sua finalização, o que inviabiliza essa etapa. Entretanto, o mapeamento da vaga é a etapa onde os setores de lotação fornecem as informações quanto às suas necessidades e demandas, sendo parte fundamental do processo.

Além disso, também explica, inclusive no Tutorial de Mapeamento de vagas (2021), que o processo de lotação possui limitações que podem comprometer a total compatibilidade entre o perfil da vaga e o perfil do servidor recém-concursado. Uma dessas limitações decorre do fato de que o processo de definição de lotação trabalha dentro de um universo limitado de possibilidades de lotação, uma vez que correspondem aos setores com vagas desocupadas no momento da convocação de servidores recém-concursados. Ademais, também trabalha com um universo limitado de possibilidade de candidatos, que são aqueles que foram aprovados no concurso público. Assim, nem sempre é possível atender a todos os requisitos e demandas das áreas naquele momento.

Outras questões e aspectos também estão presentes no processo de análise de lotação, e muitos deles serão abordados pela equipe durante os debates dos Encontros sobre o trabalho. O objetivo deste capítulo foi apresentar temas relevantes para o campo de pesquisa, a equipe e o processo de análise de lotação de forma a contribuir com a compreensão da atividade e dos debates produzidos nos Encontros.

## Capítulo 4: Método de pesquisa

Conforme destacado anteriormente, a escolha do tema de pesquisa tem relação direta com a busca da autora deste trabalho, na sua atuação como parte da equipe responsável pela reconstrução e execução do processo de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados, por analisar sua atividade de trabalho e transformá-la. Nesse sentido, foi a partir dessa experiência que surgiu o interesse na investigação em questão e a realização deste trabalho. A definição dos objetivos de pesquisa e do campo foram pautados, portanto, nesse interesse e nas reflexões do cotidiano da atividade.

Para orientar a pesquisa e com o intuito de ampliar a reflexão – do próprio coletivo de trabalhadores – sobre a atividade de trabalho, compreender como a história está se produzindo nessa atividade e potencializar o desenvolvimento de práticas e formas de agir que estejam a favor dos valores do bem comum já destacados, foram escolhidos o materialismo histórico-dialético e a ergologia como referencial ético-político e epistemológico e como orientação teórico-metodológica da investigação. A partir de então, o caminho metodológico e a escolha das ferramentas metodológicas da pesquisa tiveram como base esse referencial e pressupostos.

Ao tomar como referência o materialismo histórico-dialético, buscando compreender o funcionamento do fenômeno em questão, a investigação parte do real. Para isso, tem como ponto de partida os fatos e situações reais, considerados como recortes da realidade que trazem indicadores do fenômeno na sua dimensão imediata, como aparência. A partir daí, a finalidade é alcançar uma análise dos fatos que representam o fenômeno enquanto produto de determinada época histórica, uma transformação na maneira de compreendê-los. Para isso, e já que não se pode compreender a essência do fenômeno dissociado da sociedade a que ele pertence, é preciso entender as determinações históricas que permitiram chegar ao estado atual do problema pesquisado, e inseri-lo no corrente contexto histórico da sociedade capitalista.

Em uma direção semelhante, na perspectiva ergológica, a investigação sob o ponto de vista da atividade busca confrontar os saberes disciplinares necessários para a compreensão do trabalho, com os saberes da experiência de quem trabalha em uma situação concreta. Conforme visto anteriormente, com base nesse entendimento, a ergologia propõe a intervenção na situação de trabalho a partir do DD3P, que considera: o polo I dos saberes “disciplinares”; o polo II dos “saberes investidos” na atividade; e o polo III, que é o polo das exigências éticas e epistemológicas, que implica em uma postura de respeito em relação aos outros dois polos,

necessária para a compreensão do trabalho a partir do diálogo entre os saberes, sem hierarquização. Enfatiza-se, aqui, a exigência do cuidado ético, da postura de humildade e respeito na pesquisa.

A partir desse entendimento e com o intuito de alcançar os objetivos da pesquisa, e após algumas reflexões e mudanças desde a apresentação do projeto de pesquisa, as ferramentas metodológicas escolhidas foram: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental, o dispositivo de Encontros sobre o Trabalho e o Diário de campo. Para a organização e análise dos dados foi realizada a análise temática.

Além de descrever e apresentar os recursos metodológicos utilizados, este capítulo também irá descrever o caminho no campo de pesquisa, abordando a construção, durante as orientações coletivas com o grupo de pesquisa, das questões propostas para discussão com a equipe e dos temas debatidos em cada encontro.

#### **4.1 Considerações sobre a atividade de pesquisar, a análise de implicação e os cuidados éticos da pesquisa**

Conforme já afirmado nesta pesquisa, a perspectiva aqui adotada considera que, não só na pesquisa, mas, no agir no mundo, em nenhum momento, se age com neutralidade. A forma de posicionamento diante das situações indica o modo de leitura da realidade. Nesse sentido, concorda-se com Frigotto, que explica que o processo de conhecimento nunca é de “toda a realidade, mas constitui-se na apreensão subjetiva da realidade objetiva” (FRIGOTTO, 2006, p. 75). Portanto, esta pesquisa procura se afastar da perspectiva tecnicista e utilitarista que busca uma pretensa neutralidade. Inversamente, com o intuito de inverter uma lógica prescritiva, busca-se, nesse momento, “indagar sobre o sentido histórico, social, político e técnico de nossas pesquisas” (FRIGOTTO, 2006, p. 83).

As pesquisas com enfoque positivista orientam-se por uma metodologia linear, a-histórica. Dessa forma, ainda de acordo com Frigotto (2006, p. 84), na concepção metafísica, o pressuposto é de que os “fenômenos sociais se regem por leis ‘do tipo natural’ e, enquanto tais são passíveis de observação neutra e objetiva. A separação de fatos e valores, ideologia e ciência, sujeito e objeto não só é possível, mas necessária à objetividade”, o que acaba por reduzir a realidade investigada em “unidades, individualidades, fatores ou variáveis isoladas, autônomas e mensuráveis”. A partir dessa concepção, as pesquisas positivistas têm como objetivo descrever e prescrever técnicas, muitas vezes deslocadas de seus conceitos teóricos,

com o único propósito de reproduzir ou sustentar a lógica dominante, porém legitimadas pelo saber científico.

No sentido contrário, na concepção do materialismo histórico, a concepção de realidade, a visão de mundo, precede a questão do método, que deve ser coerente com tal compreensão. Além disso, como visto, em uma investigação sob o enfoque do materialismo histórico-dialético não basta apenas constatar como as coisas funcionam e estabelecer conexões entre as partes da realidade, mas trata-se de propor intervenções transformadoras dessa realidade social. Também de forma oposta ao enfoque positivista, a pesquisa sob a perspectiva da ergologia busca intervir para transformar as situações de trabalho, a partir do DD3P, propondo uma investigação que busca confrontar os saberes disciplinares com a experiência dos protagonistas da atividade, tomando como pressupostos uma postura ética de humildade epistemológica. Portanto, nenhum dos referenciais adotados na pesquisa tem alguma pretensão de neutralidade científica.

De forma coerente com esse entendimento, uma contribuição importante para a compreensão da atividade de pesquisar é o conceito de análise de implicação, da Análise Institucional.

Opondo-se ao intelectual neutro-positivista, a Análise Institucional vai nos falar do intelectual implicado, definido como aquele que analisa as implicações de suas pertencas e referências institucionais, analisando também o lugar que ocupa na divisão social do trabalho na sociedade capitalista, da qual é um legitimador por suas práticas. Portanto, analisa-se o lugar que se ocupa nas relações sociais em geral e não apenas no âmbito da intervenção que está sendo realizada; os diferentes lugares que se ocupa no cotidiano e em outros locais da vida profissional; em suma, na história (COIMBRA; NASCIMENTO, 2008, p. 2).

Portanto, a Análise Institucional também rompe com a visão positivista. Coimbra e Nascimento (2008) explicam que René Lourau, ao longo de sua obra, constrói uma perspectiva onde a pesquisa não se separa da intervenção e onde o campo de intervenção inclui o pesquisador e seu objeto de pesquisa, interrogando, então, as implicações do pesquisador/profissional. A proposta de analisar implicações entende que,

implicado sempre se está, quer se queira ou não, visto não ser a implicação uma questão de vontade, de decisão consciente, de ato voluntário. Ela está no mundo, pois é uma relação que sempre estabelecemos com as diferentes instituições com as quais nos encontramos, que nos constituem e nos atravessam. [...] Dessa maneira, ao tomar a análise de implicações como um dispositivo para problematizar as práticas de qualquer profissional, estamos querendo afirmar o caráter político de toda e qualquer intervenção (COIMBRA; NASCIMENTO, 2008, p. 3-4).

Todas as contribuições anteriores reforçam a compreensão aqui adotada, que se afasta de uma ideia neutra e objetiva de pesquisa, na medida em que a própria motivação para a pesquisa tem como base a busca pela transformação da atividade. Além disso, considera também que o pesquisador e o objeto de pesquisa, bem como o campo, estão sempre implicados. Nesse sentido, partindo desse entendimento, o fato de que a pesquisadora é parte do objeto de pesquisa foi encarado como mais um operador, que traria benefícios e dificuldades que deveriam ser levados em consideração na construção do trabalho e que, com o intuito de assegurar o rigor científico, alguns cuidados precisariam ser tomados.

O pertencimento ao campo de pesquisa facilitou a entrada no campo, o acesso aos dados, através do acesso a documentos, da maior amplitude e tempo para a coleta dos dados no diário de campo, e pelo fato de que a confiança, fundamental na relação com as participantes<sup>56</sup> da pesquisa, já estava consolidada. Destaca-se que desde a entrada no doutorado e a construção do projeto de pesquisa, já havia sido negociada, com a equipe e com as instâncias hierárquicas superiores, a possibilidade de realização da pesquisa em seu próprio local de trabalho, o que também contribuiu com a consolidação da confiança.

Entretanto, muitos questionamentos e dificuldades também surgiram dessa estreita relação com o objeto de pesquisa. Nesse sentido, ressalta-se a importância das orientações individuais e coletivas enquanto estratégias para possibilitar certo distanciamento do campo e permitir um espaço para trabalhar esses questionamentos e dificuldades. Além disso, outras estratégias adotadas foram a inclusão de uma copesquisadora nos Encontros sobre o Trabalho – dispositivo de intervenção a ser explicitado ainda neste capítulo, e as reuniões de orientação com o grupo de pesquisa nos intervalos dos encontros, com a participação do Professor Hélder Muniz como pesquisador não participante dos Encontros.

A participação da copesquisadora Marta Jogaib, nos encontros e nas reuniões de orientação com o grupo de pesquisa, foram fundamentais, uma vez que trazia novos olhares e questionamentos a situações que, muitas vezes, já estavam presentes no cotidiano do campo profissional, e permitiram que a pesquisadora participasse dos encontros como trabalhadora parte do campo pesquisado. Nesse sentido, por opção, nos trechos dos diálogos apresentados no quinto capítulo, de análise dos debates realizados nos encontros, as falas da pesquisadora/trabalhadora aparecem, na maior parte das vezes, enquanto parte da equipe de

---

<sup>56</sup> Como no momento de intervenção no campo, a equipe era composta de apenas um homem, com o intuito de buscar preservar o anonimato na pesquisa, os substantivos utilizados para se referir às participantes estarão no gênero feminino.



trabalho, inclusive com seu nome alterado, apesar de o posicionamento durante todos os encontros ter sido o de pesquisadora/trabalhadora.

Outra estratégia fundamental, principalmente para a análise dos dados, foi a utilização do afastamento do trabalho concedido por lei. Apesar da dificuldade inicial de concretizar o distanciamento, o que poderia ser justificado na Análise Institucional pelo conceito de “sobreimplicação”, sua efetivação fez toda a diferença, permitindo um olhar “de fora” durante a análise e escrita do texto.

Fundamental ainda ressaltar que, no corrente ano, o texto desenvolvido, contendo o material produzido na pesquisa, foi enviado para validação de todas as participantes, bem como dos novos servidores da equipe de análise de lotação e da atual gerência da CPTA. Além disso, também foi realizado o último encontro para a validação e restituição do material contando com parte das participantes e incluindo ainda os novos servidores da equipe<sup>57</sup>. Todas essas ações fazem parte dos cuidados e estratégias adotadas nesta pesquisa. Aqui, utiliza-se, novamente, a contribuição da Análise Institucional, coerentemente com os referenciais assumidos pela pesquisa, quanto à importância da devolução, conforme explicam

Coimbra e Nascimento (2007, p. 9):

A restituição, para a Análise Institucional, não é uma simples técnica de devolução da pesquisa e/ou intervenção realizada. É, antes de tudo, um dispositivo sócioanalítico que dá destaque aos movimentos e acontecimentos geralmente excluídos e desqualificados e que entende os chamados objetos da pesquisa/intervenção como sujeitos constitutivos desses processos. Esse dispositivo permite colocar em análise as implicações e sobreimplicações de todos os participantes desses trabalhos e, ao desnaturalizar o sagrado lugar do especialista, possibilita a desconstrução da concepção positivista de neutralidade científica, privilegiando o aspecto político de toda e qualquer prática.

Cabe, ainda nesse momento, retomar algumas implicações assumidas nesta pesquisa com as práticas da psicologia do trabalho e organizacional no serviço público e sobre os valores que elas devem afirmar, como o cuidado ético e zelo pela saúde, bem-estar e direitos dos trabalhadores e qualidade do trabalho. Também aqui se assume uma posição a favor de um gerenciamento que não seja gerencialista, mas busque, a partir do ponto de vista da atividade dos servidores e dos usuários do trabalho, a melhor maneira de prestar um serviço público de

---

<sup>57</sup> Conforme já ressaltado, desde sua criação, a equipe passou por alterações em sua composição, não só em termos quantitativos, mas com a saída de servidores e entrada de novos. O material produzido na pesquisa foi enviado para todos aqueles que participaram da pesquisa e também para os novos servidores da equipe. No encontro de validação e devolutiva estavam presentes servidoras participantes da pesquisa e que ainda fazem parte da equipe, e os novos servidores, que não participaram da pesquisa.

qualidade enfrentando os limites impostos pelo aparelho de Estado capitalista. Além disso, tem-se o entendimento quanto aos riscos de que erros sejam cometidos, das possibilidades de que se entre em contradição ou incoerência com os valores que se acredita, e por isso a importância de a pesquisa buscar uma reflexão crítica coletiva, e não apenas individual.

Destaca-se, por fim, que, apesar de consciente quanto à dificuldade colocada devido às características da pesquisa e do campo escolhido, em um esforço de cuidado ético, procura-se garantir o anonimato na pesquisa, através de algumas estratégias. Conforme visto, como no momento de intervenção no campo, apenas um homem fazia parte da equipe, todos os substantivos utilizados para se referir às participantes estão no gênero feminino. Ademais, também com o intuito de preservar o anonimato, os nomes das servidoras participantes foram substituídos por nomes de algumas mulheres que marcaram a história brasileira em campos como o da política, da saúde e da cultura, e os nome de outros servidores e setores que constam nos diálogos presentes na análise também foram alterados. Importante ainda ressaltar que foi debatido e validado com a equipe participante e instâncias hierárquicas superiores a opção por identificar a Universidade e os setores que compõe o campo de pesquisa.

A seguir serão explicitados os recursos metodológicos utilizados com o intuito de alcançar os objetivos da pesquisa.

## **4.2 As ferramentas metodológicas da pesquisa**

Nesse tópico serão apresentados, de forma breve, três dos instrumentos metodológicos utilizados na pesquisa: a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o diário de campo. Nos próximos tópicos serão desenvolvidos de forma mais detalhada o dispositivo de intervenção dos Encontros sobre o Trabalho e a Análise Temática enquanto métodos de análise de dados.

### *a) A pesquisa bibliográfica*

De acordo com Gil (2002, p. 44), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, também incluindo, ainda conforme o autor, teses e dissertações, anais de encontros científicos, entre outros materiais publicados.

Nesta pesquisa, a revisão bibliográfica permitiu construir os conceitos e saberes necessários para sustentar a análise da atividade em questão, realizando uma investigação do ponto de vista do momento histórico no qual o problema acontece, bem como das categorias de análise, com vistas a contextualização histórica e social do tema e a caracterização das normas antecedentes envolvidas na atividade estudada pela pesquisa. Nesse sentido, a pesquisa bibliográfica também buscou a compreensão de conceitos e temas pertinentes para o entendimento do campo de pesquisa.

*b) A pesquisa documental*

Segundo Gil (2002, p. 45),

a pesquisa documental assemelha-se muito à pesquisa bibliográfica. A diferença essencial entre ambas está na natureza das fontes: enquanto a pesquisa bibliográfica se utiliza fundamentalmente das contribuições dos diversos autores sobre determinado assunto, a pesquisa documental vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico [...].

Ainda de acordo com o mesmo autor, as fontes da pesquisa documental são muito mais diversificadas e dispersas, incluindo documentos conservados em arquivos de órgãos públicos e instituições privadas, como fotografias, gravações, memorandos, regulamentos, ofícios, boletins, entre outros, além de documentos, que de alguma forma já foram analisados, tais como: relatórios de pesquisa, relatórios de empresas, tabelas estatísticas etc.

No caso desta investigação, a pesquisa documental, como a bibliográfica, foi importante para a caracterização das normas antecedentes envolvidas na atividade estudada e para compreensão de temas pertinentes para o entendimento do campo de pesquisa. Além disso, foi fundamental para a coleta de dados para a caracterização, apresentação e descrição do campo, da equipe e do processo de análise de lotação.

*c) Anotações ou diário de campo*

De acordo com Triviños (1987), vários autores desenvolveram ideias sobre o conceito e características das anotações de campo. Também se encontra, na literatura, os termos diários de campo ou diário de pesquisa, que, aqui, serão usados como sinônimos.

Segundo o mesmo autor, as anotações ou diário de campo “Pode[m] ser entendida[s] como todo o processo de coleta e análise de informações, isto é, ela compreenderia descrições de fenômenos sociais e físicos, explicações levantadas sobre as mesmas e a compreensão da totalidade da situação em estudo” (TRIVIÑOS, 1987, p. 154). Triviños (1987, p. 155) ainda explica que, nas anotações de campo de natureza descritiva, busca-se o máximo de exatidão e fidelidade nas descrições dos fenômenos sociais como forma de “avançar na explicação e compreensão da totalidade do fenômeno em seu contexto, dinamismo e relações”, entretanto, tendo-se consciência de que não é possível uma descrição perfeita e única do fato. Também, para o autor, as anotações de campo “devem registrar "as reflexões" do investigador que surjam em face da observação dos fenômenos” (TRIVIÑOS, 1987, p. 154-155).

Neste estudo, as anotações, ou diário de campo foram utilizadas como forma de coletar mais dados acerca da situação e da atividade, considerando a inserção da pesquisadora de forma permanente no campo e o acesso a maior quantidade de informações que contribuiriam para a compreensão do objeto de pesquisa. A pesquisadora/trabalhadora, que já tinha como prática realizar anotações em todas as reuniões das quais participava, bem como observações e reflexões sobre as discussões cotidianas, passou a fazê-lo de forma mais habitual e recorrente. Para fins da pesquisa, foram utilizados, principalmente, os dados dos “cadernos de anotações” dos anos de 2018 a 2021.

Os dados coletados a partir desse instrumento de pesquisa foram essenciais para a construção do capítulo de caracterização do campo, da equipe e do processo de análise de lotação, bem como para o aprofundamento das análises e debates dos Encontros sobre o trabalho que serão apresentadas no sexto capítulo.

#### **4.2.1 O dispositivo de Encontros sobre o trabalho**

Os Encontros sobre o Trabalho são dispositivos voltados para reunir trabalhadores para discutir sua própria atividade, refletindo sobre suas escolhas de normas e como elas são um modo de dar concretude a determinados valores. Durrive (2010) explica que o intuito dos Encontros é multiplicar os lugares de debate sobre a atividade. Masson, Gomes e Brito (2015) destacam que os Encontros sobre o trabalho são uma ferramenta metodológica que busca proporcionar o debate, a reflexão e o desenvolvimento da atividade de trabalho, tratando-se de uma produção necessariamente coletiva.

As autoras também sinalizam que os Encontros são uma forma de colocar em prática o DD3P, ressaltando a necessária interlocução entre os saberes disciplinares, constituídos, e os saberes investidos, saberes da experiência, com a exigência da postura epistemológica de ética e humildade (MASSON; GOMES; BRITO, 2015). Segundo Durrive (2010), considerando que toda atividade é retrabalho de normas antecedentes e, portanto, fonte de novos saberes, esse espaço de diálogo com os saberes formais pode proporcionar a produção coletiva de saberes novos.

De acordo com Durrive (2010, p. 132), ainda,

o percurso proposto nos Encontros não é linear: circula entre algumas grandes questões que cada um pode se colocar sobre seu campo de ação. Trata-se de uma progressão com três fases: favorecer a tomada de consciência de sua própria atividade; problematizar a atividade; convocar os saberes formais e estabelecer a confrontação.

Athayde, Zambroni-de-Souza e Brito (2014) explicam que a primeira fase busca partir da experiência para que, no debate, sejam extraídos os saberes disciplinares que irão problematizar a atividade e favorecer a tomada de consciência sobre ela. O segundo momento, então, que envolve essa problematização da atividade, aumenta a compreensão do trabalho. A terceira fase é a do confronto entre os saberes, de busca pela renovação dos saberes, pelas renormatizações. A partir desse entendimento, optou-se, na pesquisa, pela utilização desse dispositivo de intervenção.

#### **4.2.1.1 Os Encontros sobre o Trabalho**

Na época de realização dos encontros, a equipe era composta por quatro servidoras – incluída nesse número, a pesquisadora/trabalhadora – ocupantes dos cargos de psicóloga, administradora e assistente em administração. Como já ressaltado, além das servidoras que fizeram parte da pesquisa e da pesquisadora/trabalhadora, os encontros contaram com a participação da copesquisadora Marta.

Quando a proposta dos Encontros sobre o Trabalho foi colocada para a equipe, as servidoras afirmaram sua disponibilidade e pontuaram suas expectativas para a realização dos encontros. Cabe destacar, entretanto, que, ao longo do intervalo entre a proposta e a efetivação dos encontros, a equipe passou por algumas mudanças na sua composição, e ainda havia a possibilidade de novas mudanças em um curto prazo. Portanto, algumas questões foram

levantadas pela pesquisadora sobre a formação do grupo participante. Após reuniões de orientações coletivas com o grupo de pesquisa, optou-se por realizar os encontros com a participação das servidoras que estavam compondo a equipe naquele momento, com o entendimento de que, ainda que houvesse novas mudanças, as construções, os debates realizados pelo grupo “atual” formariam um patrimônio coletivo que poderia fortalecer a equipe criando uma ponte com o futuro grupo.

Os encontros aconteceram entre os meses de junho e agosto de 2019, em um total de cinco<sup>58</sup> e tendo média de 1h30 de duração, e foram sendo agendados conforme disponibilidade da equipe e de local para a sua realização. Ficou acordado, com o grupo, que os encontros aconteceriam durante o horário de trabalho e no próprio local de trabalho, em sala de reunião reservada para tal. Cabe ressaltar, entretanto, que, na época de realização dos encontros, a equipe compartilhava a sala com outra equipe e o setor não possuía sala de reunião própria. A Copa, local designado para a refeição dos servidores, era utilizada como sala de reunião, contando, inclusive com agendamento prévio por ser um espaço bastante requisitado. Portanto, muitas vezes, a equipe utiliza as salas de reuniões de outros setores o que, entretanto, fazia com que muitas vezes o agendamento fosse cancelado. Assim, alguns dos encontros foram realizados na Copa e um deles teve que ser finalizado na parte externa do prédio, uma vez que adentrou no horário de almoço dos servidores.

Após a definição com as participantes da data do primeiro encontro, foi realizada uma reunião com o grupo de pesquisa para refletir sobre aspectos pertinentes a serem abordados nesse primeiro encontro. A partir do segundo encontro, todos foram gravados e transcritos e, além disso, foi elaborado um relato sobre cada encontro. Conforme explicitado anteriormente, nos intervalos entre os encontros também foram realizadas reuniões de orientação coletiva com a presença do orientador, professor Hélder, onde foram compartilhadas as principais questões debatidas pelo grupo, as impressões da pesquisadora e da copesquisadora sobre as discussões, e as contribuições do professor Hélder. Além disso, foram trabalhados conceitos teóricos importantes para as discussões e propostas algumas tarefas a serem realizadas pelo grupo nos encontros.

Como visto, neste ano de 2022, ainda foi realizado um último encontro de devolutiva e validação que contou com parte das participantes da pesquisa e ainda com os novos servidores

---

<sup>58</sup> Aqui não está incluído o último Encontro de validação e restituição realizado em data posterior, no ano de 2022, como será explicitado mais adiante.

da equipe de análise de lotação. Esse encontro aconteceu, em formato *on-line*, após o envio do texto desenvolvido, contendo o material produzido na pesquisa, para toda a atual equipe.

A seguir, será apresentada uma síntese com algumas informações de cada encontro para propiciar uma visão mais ampla das discussões realizadas. A análise do material será abordada em capítulo posterior. No Apêndice D, estão os resumos dos temas debatidos em cada encontro.

#### **4.2.1.1.1 Síntese dos Encontros sobre o Trabalho**

##### **a) Primeiro Encontro**

O primeiro Encontro teve a participação de todas as integrantes da equipe de trabalho e da pesquisadora/trabalhadora. O objetivo do encontro foi apresentar a pesquisa, seus princípios, seus objetivos, seu referencial ético-epistemológico, seus procedimentos metodológicos e os compromissos da pesquisa.

Portanto, ficou acordado, com o grupo, a forma de agendamento dos encontros, o compromisso ético de sigilo das informações e da validação dos dados com a equipe. Também foi solicitado, ao grupo, a assinatura de um termo de consentimento e autorização para gravação e transcrição dos encontros, bem como para a participação da copesquisadora Marta, que estaria presente a partir do próximo encontro. Foi debatido com o grupo a importância da participação da copesquisadora considerando a característica da pesquisa.

Como o primeiro encontro foi agendado com a finalidade de apresentar a pesquisa e firmar compromissos com o grupo, ele não foi gravado e teve duração reduzida em relação aos demais. Entretanto, após a apresentação, houve um momento para um breve debate inicial e dúvidas que surgiram. As participantes colocaram o que entenderam da proposta e suas expectativas para os Encontros, e algumas reflexões iniciais.

Foi possível perceber que, a partir desse encontro inicial, as servidoras demonstraram maior entendimento da finalidade da pesquisa, ficando mais à vontade para participar. Apesar da confiança já estar consolidada entre as servidoras, uma vez que vinha sendo construída ao longo do tempo no trabalho da equipe, ainda havia dúvidas e inseguranças sobre como se daria a pesquisa, o que foi elucidado mais detalhadamente nesse encontro, propiciando mais conforto e tranquilidade. O próximo encontro já ficou, então, agendado.

##### **b) Segundo Encontro**

O segundo encontro teve duração de 1h55 e contou com a presença de todas as quatro integrantes da equipe de trabalho e com o início da participação da copesquisadora Marta. O encontro começou com a retomada do objetivo do dispositivo de Encontros sobre o Trabalho apresentado no encontro anterior, com a apresentação da copesquisadora, a ratificação da finalidade de sua presença e o reforço dos compromissos éticos da pesquisa como o sigilo das informações, a não identificação individual das participantes e a validação dos dados com o grupo antes de sua publicação. Após a releitura de algumas das questões propostas para reflexão (sem o intuito de serem necessariamente respondidas), das quais o grupo tomou nota, iniciou-se as discussões. Algumas das questões<sup>59</sup> colocadas foram: O que entendemos como principal atribuição da equipe? O que entendemos como atividade de análise de lotação de técnicos-administrativos? Qual seria o principal objetivo dessa atividade? Quais valores queremos concretizar/alcançar com essa atividade de trabalho? Quais normas (antecedentes/e as que criamos) dão concretude a esses valores? Como? (Apêndice A).

Na reunião de orientação coletiva realizada pelo grupo de pesquisa após esse segundo encontro, foram delineadas duas propostas de tarefas como exercícios de reflexão para a equipe. Essas propostas surgiram a partir do debate e ponderações sobre as discussões ocorridas nesse encontro e uma delas também a partir da experiência trazida pelo professor Hélder, realizada pela pesquisadora Claudete Sousa, sua orientanda na época, na sua pesquisa de doutorado. As tarefas propostas foram (Apêndice B): 1) Desenhar um esquema, identificando todos os fatores/destinatários que permeiam a atividade de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados; 2) Refletir sobre: O que fazemos *versus* o que gostaríamos de fazer: quando temos conseguido fazer valer nossa forma de conduzir o trabalho; Os constrangimentos da atividade (problemas, desafios, limites); As alternativas (estratégias para lidar com os constrangimentos); Os impedimentos<sup>60</sup> da atividade (constrangimentos que impedem a atividade).

### **c) Terceiro Encontro**

O terceiro encontro teve duração de 1h35 e também contou com a presença de todas as servidoras e da copesquisadora Marta. Para iniciar o debate, foram retomadas as questões principais de reflexão dos encontros e, então, proposta a primeira tarefa construída para esse

---

<sup>59</sup> As perguntas foram formuladas em primeira pessoa, uma vez que a pesquisadora também é parte da equipe.

<sup>60</sup> No decorrer da síntese dos Encontros e na análise dos dados, suprimiu-se essa categoria, tratando as questões abordados nesse tema como parte dos constrangimentos da atividade.



encontro: desenhar um esquema identificando todos os fatores/destinatários que permeiam a atividade de lotação (Apêndice B). Após essa breve introdução, o grupo iniciou as discussões.

Após esse encontro, o esquema desenhado pelo grupo em papel foi transposto para uma versão digitalizada (Apêndice C) pela pesquisadora/participante e incluiu tudo o que foi abordado no debate. O objetivo era apresentar na reunião do grupo de pesquisa e, no próximo encontro, para as participantes validarem. A reunião de orientação coletiva abordou contribuições teóricas e metodológicas sobre o esquema e sobre os próximos encontros. Foi sugerido, pelo grupo de pesquisa, que o próximo encontro se iniciasse pela segunda tarefa proposta anteriormente (Apêndice B) e, depois, passasse para a validação do esquema.

#### **d) Quarto Encontro**

O quarto encontro teve duração de um pouco mais de 1h, mas, infelizmente, teve a gravação interrompida aos 46 minutos por problemas técnicos. O encontro contou com a presença de três servidoras, uma delas a pesquisadora/participante, mais a copesquisadora. Iniciou-se com a retomada da proposta inicial dos Encontros e breve resumo do que foi feito no encontro anterior. Depois, foi apresentada, novamente, a proposta com as questões para reflexão (Apêndice B), uma vez que o encontro anterior foi pautado pela tarefa de desenho do esquema de destinatários.

Após esse encontro, baseando-se nos debates dos encontros anteriores e nas questões levantadas nesse quarto encontro sobre o que o grupo faz e o que gostaria de fazer, sobre os constrangimentos da atividade, alternativas e estratégias para lidar com os constrangimentos, foi elaborado um resumo com os tópicos de destaque dos encontros para que as servidoras refletissem e validassem no quinto e último encontro antes do encontro de validação dos dados.

#### **e) Quinto Encontro**

O quinto e último encontro antes da restituição teve duração de 1h53 minutos e contou com a participação das mesmas servidoras do anterior e da copesquisadora Marta. O encontro teve início com a pesquisadora/participante lembrando que este seria o último, antes da validação, e apresentando, então, o desenho do esquema de destinatários e dimensões na versão digitalizada (Apêndice C) e o resumo do que foi debatido nos últimos encontros, a partir das questões levantadas em todos. Ressaltou-se que foram incluídos apenas os pontos abordados nos encontros, que nada além foi inserido e que, nesse momento, poderiam retirar ou incluir o

que considerassem necessário. A proposta era o grupo validar, complementar, mudar o que achasse necessário.

Acredita-se que o dispositivo de Encontros sobre o Trabalho contribuiu para a ampliação da reflexão e compreensão sobre a atividade de análise de lotação pelas servidoras participantes da pesquisa. Os encontros se mostraram bastante ricos nos debates e possibilitaram um outro olhar da equipe para sua atividade, o que foi enfatizado pelo próprio grupo.

#### **f) Sexto Encontro – Encontro de validação e restituição**

O encontro de devolutiva e validação, realizado no corrente ano de 2022, em formato *on-line*, teve duração de 1h21 minutos e contou com a participação da pesquisadora/trabalhadora e todos os integrantes da atual equipe de análise de lotação, que é composta por uma das psicólogas participantes da pesquisa, por mais dois psicólogos e dois administradores<sup>61</sup>. Como visto, antes do encontro os participantes tiveram acesso ao texto e material produzido na pesquisa. O encontro teve início com a apresentação dos principais pontos da pesquisa, destacando os cuidados éticos, o objetivo da devolutiva e validação, o anonimato, a identificação da Universidade, e o material produzido sobre o campo e na análise dos debates realizados nos encontros. Após a introdução inicial, os participantes tiraram algumas dúvidas sobre pontos específicos do texto e depois pontuaram as observações que fizeram durante a leitura do material, bem como sua impressão sobre a pesquisa.

Foi possível observar, nesse encontro, que, ainda que com as mudanças entre a equipe participante da pesquisa e a equipe atual, os encontros colaboraram com a construção do patrimônio coletivo e fortalecimento da equipe e dos debates de normas da atividade, criando uma conexão importante com o novo grupo, do qual uma das participantes ainda faz parte<sup>62</sup>. Acredita-se que o momento da validação e devolutiva tenha contribuído ainda mais nesse sentido, uma vez que os servidores participantes deste último encontro trouxeram observações sobre a contribuição da pesquisa nesse sentido, de continuidade e perpetuação do conhecimento, da história da equipe.

---

<sup>61</sup> Esses dois psicólogos e dois administradores não faziam parte da equipe na época de realização dos Encontros. As demais servidoras que participaram da pesquisa, mas não fazem mais parte da equipe tiveram acesso ao material produzido e contribuíram para sua validação, apesar de não terem participado deste último encontro.

<sup>62</sup> Conforme visto, no segundo semestre de 2021, a pesquisadora, uma das psicólogas que integrava a equipe, deixou de atuar diretamente, uma vez que passou a exercer função gratificada como Chefe da Divisão de Gestão de Lotação. Entretanto, considera-se que, no exercício de tal função, ainda contribui com a construção e consolidação do patrimônio coletivo da equipe de análise de lotação, enquanto parte da Divisão.

Além disso, o grupo também pontuou que foi possível refletir, durante a leitura do material produzido, sobre o trabalho, sobre as mudanças que aconteceram desde os encontros da pesquisa até o momento atual, e também sobre desafios e constrangimentos que se perpetuaram ao longo do tempo. Outro ponto reforçado foi sobre a importância de identificar sim a Instituição no texto, inclusive para o próprio objetivo da pesquisa, e como forma de valorizar o trabalho da equipe. Foi destacado ainda, que os questionamentos apontados, nas formas dos constrangimentos, fazem parte do trabalhar e da função de uma pesquisa de Doutorado, o que não desqualifica a atuação da equipe.

### **4.3 Análise Temática dos dados coletados**

O método escolhido para a organização, análise e categorização dos dados coletados foi a Análise Temática. A escolha desse método se deu a partir da indicação do orientador da pesquisa, professor Hélder, que se baseou, também aqui, na experiência de pesquisa de Sousa (2020). Como visto, uma das propostas de tarefa para os Encontros sobre o Trabalho (Anexo 2), era de reflexão sobre o que a equipe faz *versus* o que gostaria de fazer, assim como sobre os constrangimentos da atividade, e as alternativas, estratégias para lidar com os constrangimentos. Portanto, uma parte dos saberes constituídos que fazem parte da construção do DD3P da presente pesquisa tem como referência os eixos de análise citados, já que estes estão na base da condução de parte das discussões disparadas a partir das tarefas propostas na pesquisa. Nesse sentido, uma vez que as tarefas propostas para o grupo tiveram como base essas categorias de análise, a organização dos dados também foi, em parte, influenciada por essas categorias, o que, como se verá a seguir, está coerente também com o uso da Análise Temática como método. Outros temas foram extraídos da análise do material dos encontros e das anotações de campo.

Considerando ainda o volume de dados coletados nos encontros, uma vez que as transcrições geraram um material de cerca de 160 páginas, bem como os referenciais ético-epistemológico e teórico-metodológico da ergologia e do materialismo histórico-dialético, optou-se pelo uso da Análise Temática como alternativa mais viável e coerente com os objetivos da pesquisa.

De acordo com Braun e Clarke (2006), a Análise Temática é um método analítico qualitativo amplamente utilizado na Psicologia e em outras áreas, porém pouco delimitado e reconhecido enquanto tal, o que dificulta seu uso de forma sistemática. Apesar de não pretenderem limitar a flexibilidade do método, considerada pelas autoras uma de suas vantagens,

Braun e Clarke (2006) buscam apresentar e descrever orientações concisas para facilitar o seu uso enquanto método. Em relação a sua flexibilidade, ainda segundo as autoras, a Análise Temática é um método essencialmente independente da teoria e da epistemologia, podendo ser aplicada em uma variedade de abordagens teóricas e epistemológicas.

Nesse sentido, Braun e Clarke (2006) definem Análise Temática como um método de análise qualitativa para identificar, analisar e relatar padrões (temas) em um conjunto de dados. De acordo com Souza (2019), o processo inicia quando o pesquisador procura por padrões de significados e questões de interesse à pesquisa nos dados, o que já pode ocorrer durante sua coleta. Braun e Clarke (2006), ainda ressaltam que é o julgamento do pesquisador que irá determinar o que é um tema. Além disso, explicam que a Análise Temática não é um processo linear, envolve um movimento constante entre o banco de dados e a análise que está sendo produzida. Ainda que não se pretenda determinar regras fixas para condução da Análise Temática, as autoras contribuem com a descrição de orientações e fases importantes, que foram aplicadas nessa pesquisa. São elas:

- 1) Fase 1 – Familiarização com dados: transcrição e revisão dos dados; leitura e apontamentos;
- 2) Fase 2 – Codificação inicial dos dados: codificação sistemática do conjunto de dados; coleta de dados e extratos relevantes para os códigos pré-definidos;
- 3) Fase 3 – Buscando temas: agrupar os códigos em possíveis temas; reunir os dados em cada tema;
- 4) Fase 4 – Revisão dos temas: avaliar temas potenciais e verificar se funcionam em relação aos extratos de dados e ao conjunto de dados; gerar mapa temático de análise;
- 5) Fase 5 – Definir e nomear os temas: realizar nova análise para refinar cada tema e a análise como um todo; definir e nomear cada tema;
- 6) Fase 6 – Produção do relatório: análise final dos extratos e dados; relacionar a análise com as questões de pesquisa e da revisão bibliográfica.

A partir desse entendimento, será apresentado, a seguir, o percurso que a presente pesquisa adotou para a organização, categorização e análise dos dados.

Conforme destacado anteriormente, o processo de análise dos dados iniciou-se já na fase de coleta. Entre os Encontros sobre o Trabalho, foram elaborados relatos e procedeu-se a escuta

dos áudios com o intuito de compartilhar, nas reuniões com o grupo de pesquisa, as principais questões debatidas e também como forma de contribuir para os próximos encontros a partir da retomada de pontos pertinentes. Além disso, como visto no quinto Encontro, foi apresentado às participantes o resultado do desenho do esquema de destinatários (Apêndice C) e o resumo do que foi debatido nos Encontros anteriores, organizado da seguinte forma: 1) O que fazemos?; 2) O que gostaríamos de fazer?; 3) Os constrangimentos da atividade; 4) As alternativas (estratégias para lidar com os constrangimentos); 5) Os valores que buscamos afirmar com a atividade; 6) Normas que dão concretude aos valores que buscamos afirmar.

Portanto, para a concretização do desenho e do referido resumo, foi necessária uma análise e organização inicial dos dados obtidos nos encontros, que foram pautadas nas categorias de análise criadas durante as propostas das tarefas e questões de debates levantadas. Como os encontros foram realizados e finalizados (exceto o Encontro de validação e restituição) em 2019, mas prosseguiu-se à coleta de dados com o diário de campo até a efetivação sistemática da análise dos dados, que aconteceu um ano depois, a condução da Análise Temática, nesse momento, ocorreu desde sua fase inicial, de familiarização com os dados.

Na medida em que a transcrição dos encontros não foi realizada pela pesquisadora, a primeira fase, de familiarização com os dados, foi continuada pela leitura da transcrição com a sinalização de pontos, destaques e comentários; posteriormente, procedeu-se à escuta dos áudios acompanhada da releitura da transcrição com a realização de seus devidos ajustes, bem como de novos apontamentos e destaques. Também nessa etapa, foi efetivada a leitura do diário de pesquisa, onde também foram evidenciados pontos e anotações pertinentes.

A segunda fase, de codificação inicial dos dados, foi iniciada já durante a primeira fase, uma vez que os destaques, comentários e apontamentos tiveram como base os tópicos listados no desenho do esquema de destinatários e no resumo dos encontros. Esses tópicos foram utilizados como ponto de partida para a codificação dos dados e representavam temas potenciais. Em um novo momento dessa fase, foi construído um quadro para organizar os extratos dos encontros relevantes para os códigos pré-definidos. O quadro era composto de uma coluna com a descrição dos códigos em cada linha e uma coluna correspondente, com as páginas da transcrição dos encontros onde constavam os extratos relevantes. Alguns extratos se encaixavam em mais de um código. O primeiro quadro continha 86 linhas, isto é, 86 códigos pré-definidos ou temas e subtemas potenciais. A seguir apresenta-se, à título de ilustração, um fragmento do quadro construído:

Quadro 1: Fragmento do Quadro de codificação inicial dos dados

<b>Código</b>	<b>Página de localização do extrato na transcrição</b>
Constrangimento: invisibilidade da atividade / atividade não ser exigida legalmente	pág. 68 / 70 / 72 / 73 / 81 / 126 / 127 / 129
Constrangimento: falta de estrutura (sistema de gestão de vagas)	pág. 20 / 65 / 66
“Superqualificação” dos candidatos: constrangimento?	pág. 59 / 61 / 116 / 123
Candidatos: alta expectativa, que também é um constrangimento pela dificuldade de entendimento das limitações e complexidade do processo de lotação. Complexidade da atividade de lotação dificulta o entendimento do processo	pág. 90 / 91 / 118 / 120

A partir de então, procedeu-se à terceira fase, com a busca por agrupar os códigos em temas e subtemas mais definidos. Para isso, foi realizada a triagem dos diferentes códigos para analisá-los e verificar se poderiam combinar entre si. Além disso, os extratos dos dados também foram revistos e reavaliados em relação aos códigos e possíveis temas correspondentes. Os dados das anotações de campo também foram relevantes nessa fase. Foi gerado, então, um novo quadro com 45 linhas, em formato semelhante ao do quadro anterior, conforme ilustrado a seguir.

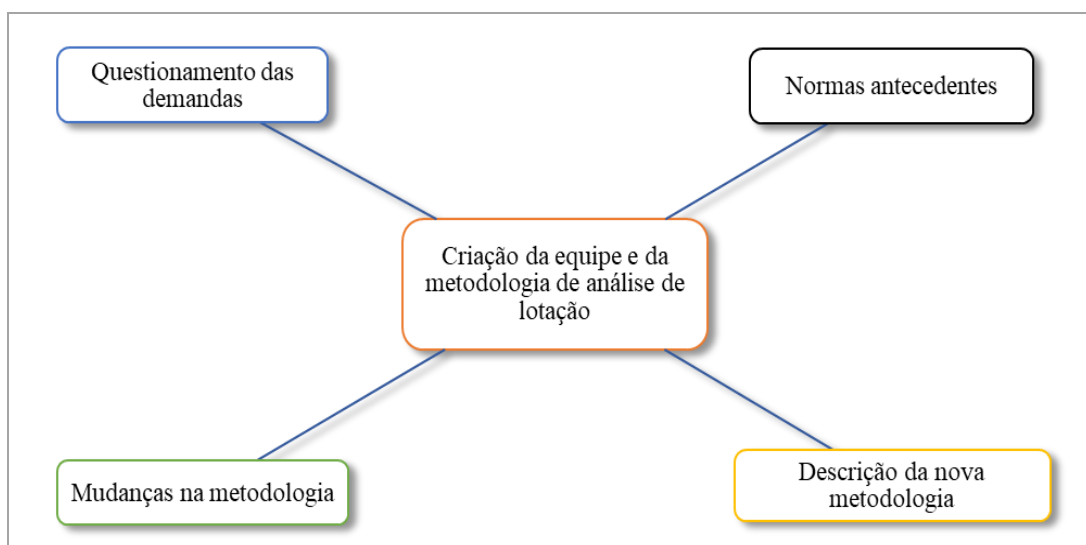
Quadro 2: Fragmento do Quadro de agrupamento dos códigos e extratos em temas potenciais

<b>Tema ou subtema potencial</b>	<b>Página de localização do extrato na transcrição</b>
Constrangimento: carência de infraestrutura (sistema de gestão de vagas e postos de trabalho, sala de entrevista, reunião, sala para a equipe)	pág. 20 / 46 / 65 / 66 / 73 / 76 / 83
Constrangimento: Expectativa das áreas sobre a atividade de análise de lotação. Superqualificação dos candidatos, gerando alta expectativa das áreas; dificuldades de entendimento sobre limitações da atividade de lotação	pág. 59 / 60 / 61 / 90 / 116 / 117 / 122 / 123 / 125
Constrangimento: Expectativas dos candidatos sobre a lotação. Expectativa dos candidatos x Limitação da atividade de lotação. Dificuldades de entendimento do processo.	pág. 90 / 91 / 118 / 119 / 120

Na fase seguinte, foi realizada a revisão dos temas com base na sistematização efetuada anteriormente, apresentadas nas tabelas acima, e nas categorias de análise criadas durante as propostas das tarefas e questões de debates para os encontros. Para isso, procedeu-se à releitura

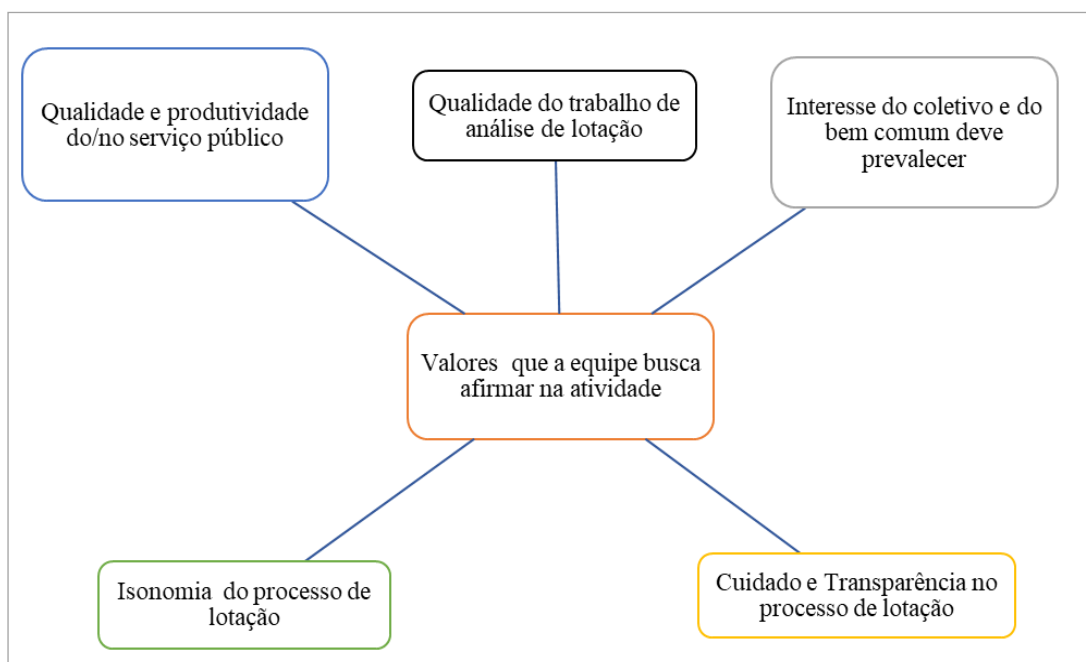
dos extratos sinalizados e identificados para cada tema, além da releitura do conjunto de dados, dos encontros e do diário de campo, para busca de novos extratos que ainda não haviam sido identificados, bem como a exclusão de códigos e temas potenciais devido à falta de dados suficientes para serem considerados como temas. A partir disso, foram gerados mapas de temas e subtemas possíveis, apresentados nas figuras a seguir.

Figura 3: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 1



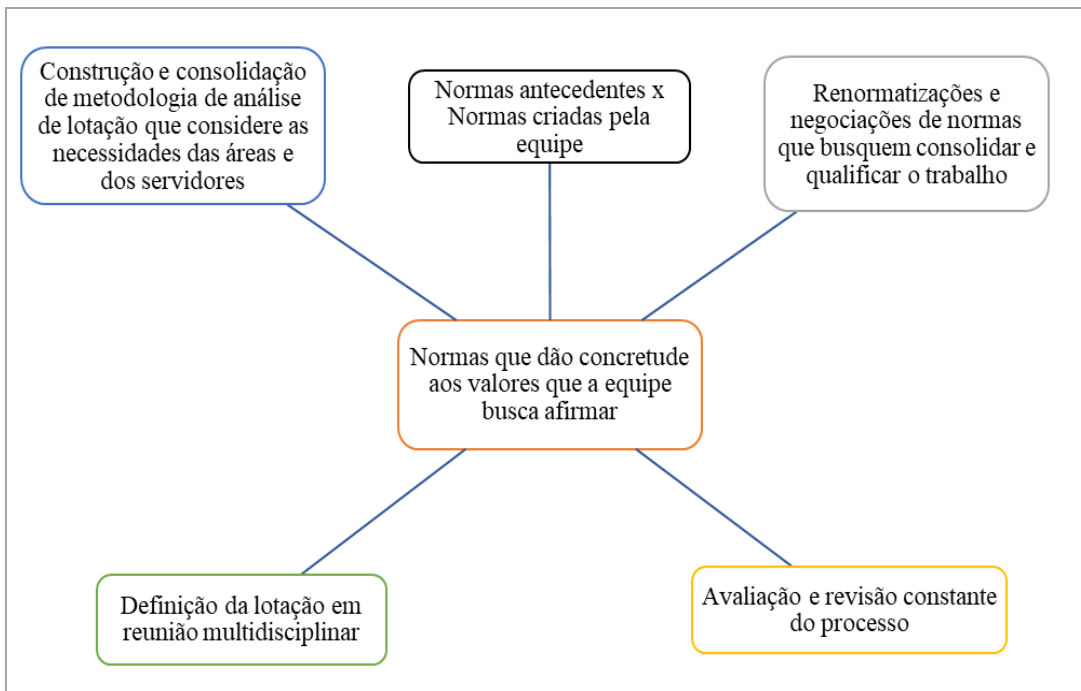
Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 4: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 2



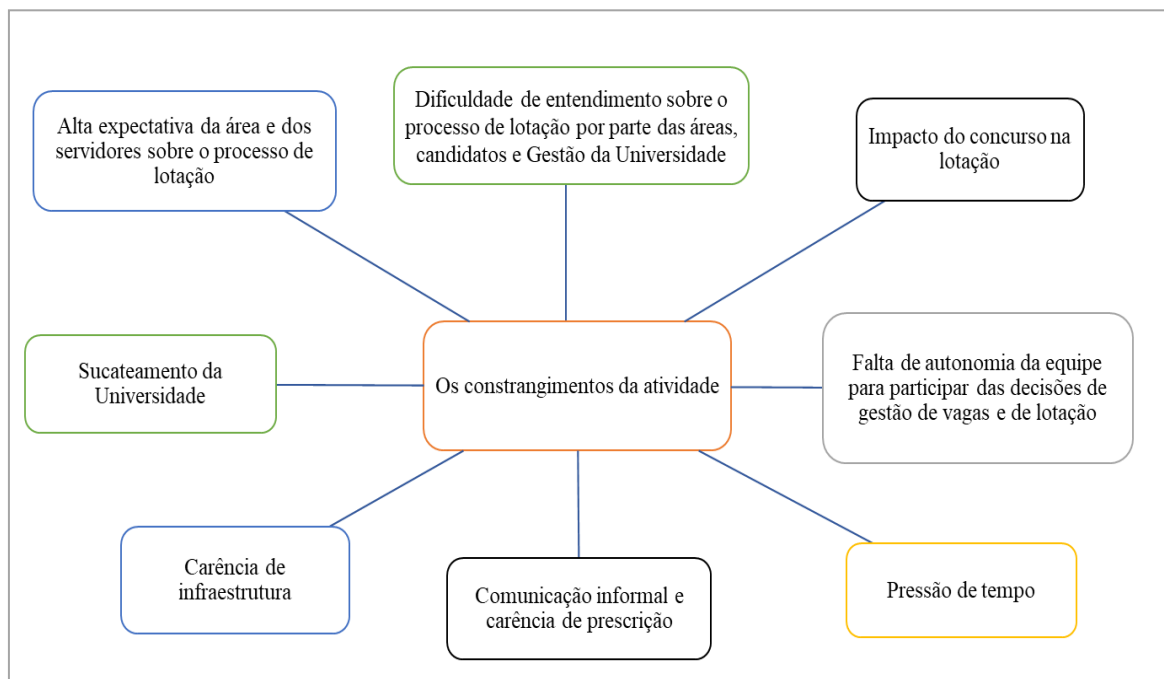
Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 5: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 3



Fonte: Elaborada pela autora.

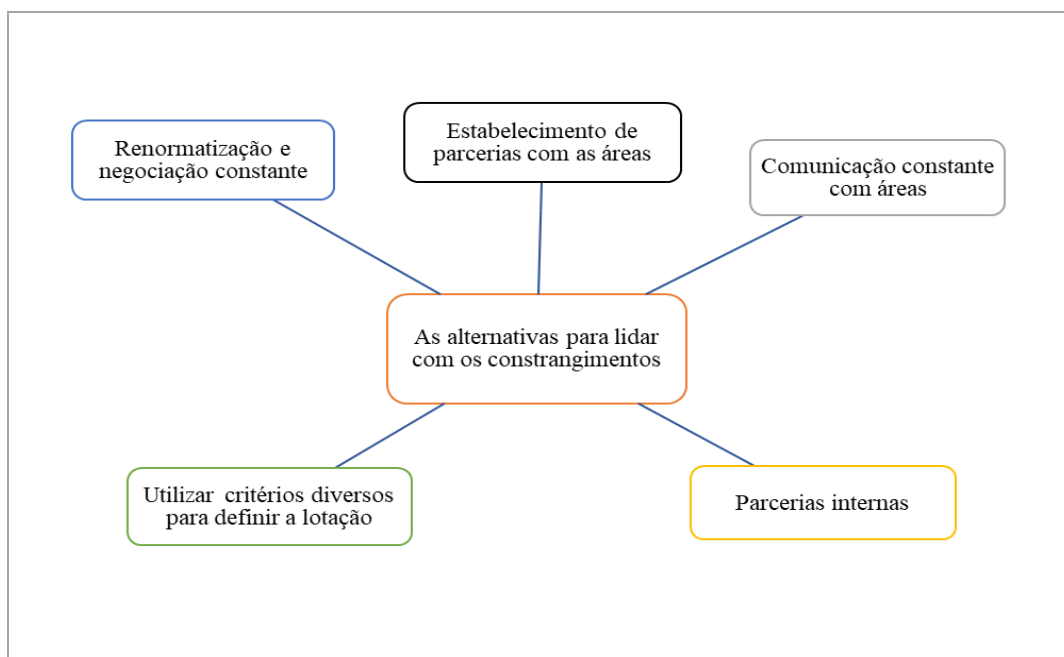
Figura 6: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 4



Fonte: Elaborada pela autora.



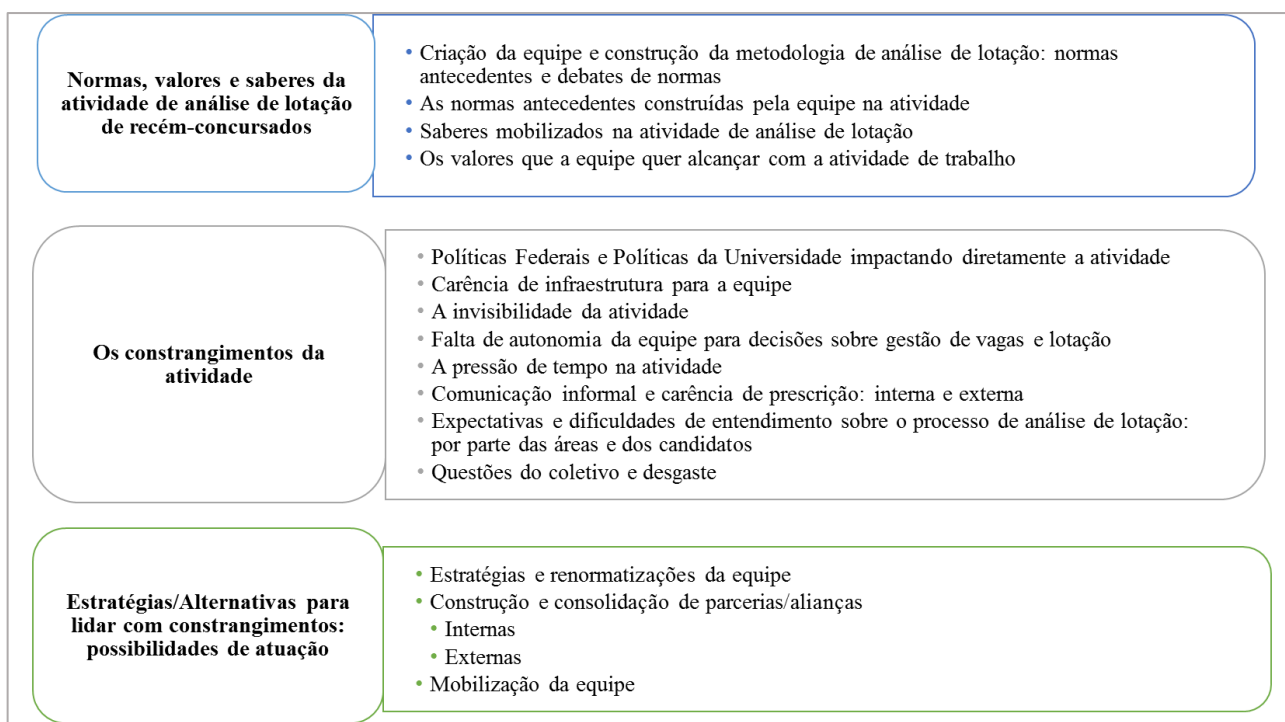
Figura 7: Fase 4 – Mapa Temático de Análise 5



Fonte: Elaborada pela autora.

Após a elaboração dos mapas temáticos, a quinta fase foi iniciada com uma nova análise para reavaliar e refinar os temas e subtemas. Buscou-se, novamente, organizar e relacionar os temas e subtemas entre si e com os extratos de dados. De forma a contribuir com esse processo, procedeu-se à organização dos temas e subtemas por Encontro em ordem cronológica e de forma mais detalhada, com a descrição dos dados e sistematização dos extratos correspondentes. A partir de então, com uma visão mais detalhada de cada tema, foi realizada o agrupamento dos temas em cada Encontro, o que também permitiu uma nova análise do conjunto de dados. Optou-se por incluir a temática do debate do esquema de destinatários de forma preponderantemente descritiva, como parte da contextualização da análise. Depois de alguns ajustes e alterações, um novo mapa temático foi gerado, contendo todos os temas e subtemas na ordem em que seriam apresentados no trabalho.

Figura 8: Fase 5 – Mapa temático final dos Debates nos Encontros



Fonte: Elaborada pela autora.

A última fase da Análise Temática é a da produção do relatório, isto é, da escrita da análise propriamente dita, a partir das questões de pesquisa e referenciais teóricos. Portanto, a análise irá além da descrição e apresentação dos dados, dos extratos dos diálogos e debates que aconteceram nos encontros e das informações obtidas no diário de pesquisa, buscando compreender a atividade de análise de lotação de recém-concursados, os constrangimentos da atividade, as estratégias da equipe para lidar com constrangimentos e suas possibilidades de atuação, sob o ponto de vista da atividade, em uma perspectiva ergológica, e a partir de uma leitura materialista histórico-dialética. O capítulo a seguir apresenta como foi desenvolvida nesta pesquisa essa última etapa.

## Capítulo 5: Os debates nos Encontros

Para melhor compreensão da atividade de trabalho tema de estudo desta pesquisa, é preciso retomar as discussões anteriores sobre trabalho, no contexto mundial e brasileiro atual, no serviço público e na administração pública brasileira, em uma universidade pública brasileira. Sem a visualização desse contexto, a análise da atividade de trabalho fica esvaziada. Conforme entendimento do materialismo histórico-dialético, não é possível compreender a essência de um fenômeno de forma dissociada da sociedade a qual ele pertence. É preciso entender as determinações históricas que permitiram chegar ao estado atual do problema pesquisado e inseri-lo no atual contexto histórico da sociedade capitalista.

Nessa mesma direção, Brito (2008b, p. 456) explica que, com base na perspectiva ergológica,

dito de outro modo: o foco sobre a atividade de trabalho permite tanto compreender os condicionantes econômicos e sociais dos processos produtivos quanto reconhecer a história singular que se faz no cotidiano desses processos. É nesse sentido que a perspectiva ergológica propõe um vai-vem entre micro e macro: um dado olhar sobre as dificuldades e possibilidades encontradas nas situações concretas de trabalho, buscando identificar aí as marcas da história de uma sociedade (seu desenvolvimento científico e cultural, as relações de poder instituídas) e seus valores. Nesse sentido, a atividade de trabalho é sempre um ‘encontro’ entre ‘micro’ e ‘macro’.

Portanto, ao se falar de atividade, não se pode deixar de considerar as discussões sobre os aspectos da macropolítica influenciando diretamente as questões pertinentes ao mundo do trabalho. Mais ainda no contexto de uma universidade pública federal, para o qual já foram trazidos reflexões e debates nessa tese. Assim, não se pode perder de vista o contexto social, histórico, econômico e político onde a atividade está situada, marcado pela lógica neoliberal dominante no cenário da administração pública federal brasileira contemporânea. Ao mesmo tempo, não se pode desconsiderar os pontos de resistências, as lutas internas e sociais pela afirmação de uma educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada. Portanto, a atividade de análise de lotação está marcada intrinsecamente por uma dialética entre os valores mercantis e os valores do bem comum.

Conforme abordado anteriormente, a perspectiva ergológica desenvolve um esquema tripolar para compreender os processos históricos das nossas sociedades atuais. Schwartz, Duc e Durrive (2010a) consideram que boa parte das sociedades ocidentais atuais são marcadas por três polos: o polo I das gestões, lugar dos debates de normas e de valores, onde a história se faz;

o polo II do mercado, orientado por valores mercantis; e o polo III do político ou Politéia, orientado por valores do bem comum.

Como também foi visto, os valores mercantis são valores dimensionados por natureza, mensuráveis por parâmetros quantificáveis, já os valores do bem comum não são, em sua origem, dimensionáveis. Apesar de orientados por valores diferentes, esses dois polos estão interagindo permanentemente. Quando se busca dar realidade aos valores não dimensionáveis através de sua concretização e, então, dimensionamento, é preciso assegurar recursos muitas vezes mercantis, ou mensurar a partir de indicadores do polo mercantil. Da mesma forma, o polo mercantil precisa, muitas vezes, se submeter aos valores do bem comum, ou é limitado por esses valores (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010a). Outra observação importante é a de que, no interior do mesmo polo, há debates de normas, pois pode haver interesses diversos e diferentes percepções sobre como alcançar determinado valor, por exemplo. Ainda de acordo com a perspectiva ergológica abordada nesta tese, o polo II e III tem como ponto em comum o fato de produzirem normas antecedentes. O polo I, da atividade, é onde acontece a gestão entre as normas antecedentes e as renormatizações.

Portanto, a perspectiva ergológica também considera que toda atividade de trabalho é complexa, mesmo aquelas aparentemente simples, como no caso da atividade de análise de lotação. Foi possível observar, desde o início dos debates nos encontros sobre o trabalho, o quanto a atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados é muito mais complexa do que aparenta ser, a princípio. Além disso, como também será possível observar, o fato dessa complexidade ser camuflada por essa aparente simplicidade, terá grande impacto no diálogo da atividade com muitos de seus destinatários e estará na base de muitos dos constrangimentos e dificuldades com os quais a equipe irá se deparar.

Esse capítulo de análise da atividade será organizado com base nos temas extraídos dos debates dos encontros e dos dados obtidos no diário de campo, em consonância com a perspectiva ergológica e com o referencial do materialismo histórico-dialético. Sendo assim, além do que foi abordado pela equipe diretamente nos encontros, também serão consideradas, para a análise, aspectos observados e identificados pela pesquisadora enquanto parte da equipe, a partir de anotações do diário de campo.

O primeiro tópico apresenta uma contextualização descritiva da análise, construída a partir do debate das servidoras na tarefa de desenho do esquema de destinatários da atividade. Posteriormente, o capítulo se dividirá nos seguintes temas de análise: 1) Normas, valores e

saberes da atividade de análise de lotação de recém-concursados; 2) Os constrangimentos da atividade; 3) Estratégias da equipe para lidar com constrangimentos: possibilidades de atuação.

### **5.1 Contextualização da análise da atividade a partir dos debates nos Encontros sobre o Trabalho: os destinatários da atividade**

Os destinatários e dimensões da atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados são muitos, como é possível observar no esquema desenhado durante os encontros (Apêndice C). Como observado no relato dos encontros constante do capítulo 4, a proposta do desenho do esquema foi importante porque, além de realizar a tarefa, evidenciando para o próprio grupo a rede de destinatários e a complexidade do trabalho, o grupo pôde refletir sobre diversas questões da atividade, uma vez que estão todas, direta ou indiretamente, relacionadas com esses destinatários, além de ter sido possível observar que alguns dos destinatários têm/sofrem maior impacto/influência na/da atividade.

Assim, no que se refere às relações com determinados destinatários, algumas discussões foram mais aprofundadas, enquanto outros destinatários foram citados de forma mais breve e superficial, o que, entretanto, não diminui a importância de cada um para a atividade. Para facilitar o entendimento, a ordem de abordagem dos destinatários nesse capítulo de análise irá considerar um olhar do macro para o micro da atividade de trabalho.

#### *a) Destinatário: Comunidade*

Cabe iniciar, portanto, pelo destinatário “Comunidade”, que nas discussões dos encontros irá aparecer mais fortemente nos debates sobre os valores que a equipe busca alcançar. No caso da atividade de análise de lotação dos servidores recém-concursados, observando o que foi abordado nos encontros em relação ao destinatário denominado “comunidade”, é possível, portanto, considerar que esse estaria representando o polo III do esquema tripolar descrito no primeiro capítulo. Assim, esse destinatário representa o polo dos valores do bem comum, na perspectiva da equipe, usando como referência a atividade de análise de lotação, muito marcado pela qualidade do serviço público, prevalência dos interesses coletivos.

#### *b) Destinatário: Governo Federal*

Outro destinatário presente na discussão da atividade, a nível macro, é o “Governo Federal”, que nas discussões dos encontros foi subdividido em Presidência, Ministério da Economia e Ministério da Educação. Cada um desses destinatários tem formas específicas de diálogo e influência na atividade de lotação. Entretanto, como esse diálogo e influência está atrelado substancialmente às políticas federais, serão tratados como um “único” destinatário.

A atividade de análise de lotação, como tudo no serviço público, é diretamente marcada e influenciada de diversas formas pelas políticas federais. A atividade estudada é diretamente afetada pela legislação federal que é produto, especialmente no Governo atual, de uma lógica neoliberal, pautada no sucateamento e precarização do serviço público e, principalmente, das universidades federais, como visto no segundo capítulo.

A atividade de análise de lotação construída pelo coletivo de trabalhadores pesquisado foi marcada, desde seu início, conforme descrito no capítulo 3, de caracterização do campo de pesquisa, por normas antecedentes ligadas diretamente às políticas federais. Os aspectos mais impactantes da relação desse destinatário com a atividade de análise de lotação serão abordados nos tópicos sobre normas antecedentes e sobre os constrangimentos da atividade, onde também serão retomadas algumas considerações sobre o esvaziamento, a precarização e o sucateamento do serviço público.

*c) Destinatário: Sindicato*

A relação com o Sindicato dos servidores técnicos-administrativos também foi identificada pelo grupo como destinatário da atividade, uma vez que, muitas vezes, dentre algumas reivindicações do Sindicato estão as demandas de convocação e realização de concursos. Também será importante compreender, para além do que foi abordado explicitamente nos encontros, os impactos do sindicato nas lutas e conquistas da Universidade e dos servidores técnico-administrativos, no que concerne a afirmação dos valores do bem comum. Como foi visto no segundo e no terceiro capítulo, o Sindicato tem, desde sempre, participação ativa em conquistas como manutenção do concurso público, avanços na carreira dos técnicos administrativos em educação, entre outros, todos com impacto direto ou indireto na atividade pesquisada. Portanto, não se pode compreender o polo do bem comum sem as lutas que se organizam a partir do polo I e acabam influenciando nas normas antecedentes.

*d) Destinatário: Banca dos Concursos*

Outro destinatário identificado pelo grupo foi a banca responsável pela elaboração do concurso. As participantes sinalizaram o impacto do concurso como forma de recrutamento e seleção dos candidatos, uma vez que o processo de lotação é uma etapa posterior, que considera candidatos já previamente selecionados pelo concurso. E, por isso, o grupo ressaltou a importância e impacto do concurso na atividade.

Entretanto, como já apresentado, apesar de suas limitações, inerentes a qualquer processo de recrutamento e seleção, cabe ressaltar a importância do concurso público na democratização do processo de recrutamento e seleção das Instituições públicas. Esse debate será retomado no tópico de análise sobre as normas antecedentes da atividade de análise de lotação.

*e) Destinatário: Candidatos*

Os aspectos destacados na relação da atividade de análise de lotação com os candidatos aprovados no concurso público e convocados para nomeação serão abordados no tópico sobre a atividade, suas normas e valores, e em alguns dos tópicos sobre os constrangimentos da atividade.

A relação com os candidatos é destacada desde a construção da metodologia de análise de lotação que busca considerar as expectativas, direitos e bem-estar dos novos servidores, passando pelo cuidado da equipe com o processo de lotação e com os servidores recém-concursados, também nos valores que busca afirmar, como isonomia do processo, e cuidados no acolhimento dos novos servidores.

Entretanto, também serão apontados constrangimentos relacionados às expectativas dos candidatos quanto ao processo de análise de lotação, além da questão da “superqualificação”. Além disso, como será visto posteriormente, o grupo também acrescenta a dimensão rede social e comunicação informal, impactando na relação dos candidatos com a atividade de análise de lotação.

*f) Destinatário: Gestão da Universidade*<sup>63</sup>

Sobre a relação da Gestão da Universidade com a atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados, o grupo também aponta diversas questões. A equipe observa que as políticas internas à Universidade também têm impacto direto e indireto na atividade.

Nesse sentido, nas discussões dos encontros, foi evidenciado que, por exemplo, a implementação do ponto eletrônico, de forma concomitante a proposta da Reforma da Previdência pelo Governo Federal, acarretou o aumento de aposentadorias de servidores da Universidade, trazendo impacto direto para a gestão de vagas e demandas de lotação. Além disso, o grupo ressalta questões na distribuição de recursos entre as unidades da UFF, que trazem problemas como carência de recursos e infraestrutura suficientes para a equipe, apontados nos debates como constrangimentos da atividade devido aos diversos impactos gerados.

Ainda sobre as políticas internas e sua influência na atividade, o grupo observa que a pressão institucional para realizar o processo de convocação de recém-concursados em um caráter de urgência, sem respeitar o tempo necessário para as etapas da análise de lotação, também tem grande impacto na atividade.

Os aspectos relativos à relação da gestão da Universidade serão debatidos mais detalhadamente em alguns dos tópicos que abordam os constrangimentos da atividade.

*g) Destinatário: Gerências superiores*

Em relação ao destinatário identificado como gerências superiores, envolvendo a PROGEPE e a CPTA, foi possível observar, durante os encontros, diversos aspectos dessas relações que impactam a atividade de análise de lotação.

É possível considerar, em parte, o apoio da gerência no incentivo e autonomia da equipe na construção da metodologia de trabalho, na divulgação do novo processo de análise de lotação, o que será abordado nos tópicos a seguir, que analisam com mais detalhes a atividade estudada.

---

<sup>63</sup> O termo “Gestão da Universidade” é usado nos documentos oficiais da UFF referindo-se ao Reitor e Vice-reitor e aos dirigentes escolhidos por eles para ocupar cargos de Chefe de Gabinete, Pró-reitores e Superintendentes. Cabe lembrar que, na perspectiva ergológica, todos os trabalhadores fazem a gestão do trabalho na universidade, portanto, todos são gestores. O que o Reitor, Pro-reitores e todos que ocupam chefias fazem é uma tarefa específica dos processos gerenciais que é gerenciar, coordenar, chefiar.



Ao mesmo tempo, essa relação com a gerência também será observada nos debates sobre alguns dos constrangimentos da atividade, como aqueles relacionados à questão da carência de recursos e infraestrutura, pressão do tempo na atividade, às questões do coletivo de trabalho. Por outro lado, também será destacada como parte das renormatizações e estratégias da equipe para lidar com os constrangimentos, uma vez que contará com esse apoio em momentos importantes.

*h) Destinatário: Chefia imediata e demais equipes do setor*

Foram apontados diversos aspectos referentes a relação com a chefia imediata e com as demais equipes da DGL. Esses aspectos serão observados no debate sobre as normas da atividade, em alguns constrangimentos como a carência de infraestrutura, a invisibilidade da atividade de análise de lotação, a comunicação informal e carência de prescrição interna, as questões do coletivo, e nas renormatizações e estratégias para lidar com os constrangimentos, sendo uma delas essa própria parceria interna.

*i) Destinatário: Unidades e setores da Universidade*

O último destinatário listado, de grande importância para a atividade, são as diversas Unidades e setores da Universidade. Essa relação será abordada no tema sobre as normas antecedentes construídas pela equipe na atividade, em alguns constrangimentos, como a expectativa e falta de entendimento sobre o processo de análise de lotação por parte das próprias áreas, mas também como uma das estratégias da equipe, uma vez que a parceria com as áreas é fundamental para a atividade de análise de lotação.

## **5.2 Normas, valores e saberes da atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados**

Conforme visto, o conceito de atividade de trabalho envolve, segundo Schwartz (2006), sempre um debate de normas e valores. A atividade remete, simultaneamente, às normas antecedentes instituídas e enraizadas nos processos de trabalho e ao movimento contínuo de

renormatização dos trabalhadores, que (re)criam estratégias diante da situação real de trabalho (BRITO, 2008b).

O conceito de normas antecedentes abarca, como visto, segundo Schwatz, Duc e Durrive (2010b), tudo aquilo que preexiste à atividade visando guiar a atividade, orientá-la, tudo o que mais ou menos a predetermina. De acordo com Brito (2008a), as normas antecedentes mesclam saberes técnicos, científicos e culturais historicamente incorporados ao fazer e essenciais para o desenvolvimento do trabalho, e códigos organizacionais, ligados à divisão do trabalho e às relações de poder, de exploração econômica e dominação. Além disso, algumas normas antecedentes são moldadas na história do coletivo de trabalho e outras derivam dos destinatários do trabalho, que possuem expectativas e demandas aos trabalhadores. Brito (2008a) ainda explica que as normas antecedentes sinalizam valores e, por isso, possuem uma dimensão sócio-histórica e política. Dessa forma, algumas normas antecedentes podem ser contraditórias, o que implica em permanente tensão e debate no ato de trabalhar, no fazer, na atividade.

Nesse sentido, considerando a pesquisa realizada, é possível reconhecer algumas normas antecedentes da atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados na UFF. Dentre elas estão os valores da educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada, de serviço público de qualidade. Também estão incluídas a formação técnica dos trabalhadores que atuam na atividade, a divisão das tarefas, o nível de autonomia da equipe, a estrutura de trabalho disponível e as condições de trabalho, as regras instituídas na organização e as construídas pelo coletivo de trabalho, as demandas dos destinatários envolvidos na atividade. Além disso, é preciso considerar também as políticas federais e políticas da Instituição, as legislações.

Essas normas antecedentes da atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados foram objeto de debate nos encontros e serão temas de análise da referida pesquisa, principalmente neste momento. Além disso, nesse tópico, serão trabalhadas algumas das renormatizações operadas na atividade. A atividade de trabalho envolve debate de normas e valores, remete a um debate constante entre normas antecedentes e renormatizações, que são as normas criadas, geradas, na confrontação com o real.

### **5.2.1 Criação da equipe e construção da metodologia de análise de lotação: normas antecedentes e debates de normas**

A recente criação e formação da equipe responsável por parte do processo de análise de lotação de recém-concursados, evidencia, na atividade, o debate de normas e as renormatizações inerentes à atividade de trabalho, atravessados por um mundo de valores. Como já falado, esse processo é constante e intrínseco à atividade e, portanto, não se restringem ao momento de criação da equipe, mas é interessante observar que, durante esse momento, o tema ganha destaque.

Durante os Encontros sobre o Trabalho, o grupo lembrou o processo de criação da equipe, incluindo a construção de normas, a partir de valores buscados, e a construção da metodologia de trabalho. Além disso, nos materiais do diário de campo e com a experiência da autora desta pesquisa enquanto trabalhadora integrante da equipe, é possível destacar a influência de outras normas antecedentes – além daquelas identificadas nos encontros – nesses debates de normas em direção a elaboração das normas e ferramentas de trabalho da equipe. Nesse sentido, dentre as normas antecedentes que estão na base das demandas e criação da equipe, serão ressaltadas e analisadas as seguintes: o Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho; o Projeto de Gestão de Pessoas por Competências na Universidade, implementado a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP); o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE); e o processo de recrutamento e seleção externa através da realização de concurso público. Cabe aqui lembrar que o terceiro capítulo inclui uma análise de cada uma dessas “políticas de gestão de pessoas”, pertinentes para o entendimento do campo de pesquisa.

Antes de prosseguir com a análise de cada uma das normas antecedentes citadas, entretanto, é preciso lembrar o contexto de surgimentos dessas políticas, período após a Reforma gerencial, já descrita no segundo capítulo. Essa lembrança é justificada por ressaltar o cenário na qual se insere a atividade de análise de lotação e seus efeitos na Universidade e na atividade, com as mudanças que se seguem, inclusive na estrutura organizacional da Instituição, conforme observado no segundo capítulo de contextualização histórica, e no terceiro capítulo de políticas de “gestão de pessoas” e de caracterização do campo. Nesse sentido, procura-se reforçar que as discussões a seguir devem levar em consideração esse pano de fundo.

Sobre o processo de criação da equipe, o grupo apontou como ponto de partida o questionamento de demandas, normas antecedentes, que estavam na base dessa criação, dentre elas, o Programa de Dimensionamento da Força de Trabalho. Foi ressaltado esse caráter questionador da equipe e a reconstrução da demanda inicial a partir desse questionamento, que acabou por gerar o objetivo da equipe e a metodologia de análise de lotação atual. A equipe ressaltou que a atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados se tornou a forma de entrada da equipe nos processos da DGL e a base para o início de sua atuação na análise de lotação.

**Nise:** Quando a equipe foi criada, já existia um projeto, um programa de dimensionamento. Quando ela foi criada, o objetivo dela era de tocar esse programa de dimensionamento. [...] ele [o programa de dimensionamento] nasceu de uma exigência legal, mas não nasceu de uma reflexão profunda sobre: como fazer, o que a gente quer com isso, qual o objetivo disso. Aí, quando a equipe foi criada e você tinha pessoas, justamente, para pensar sobre isso: *“Olha, o objetivo de vocês é trabalhar nisso”*. A gente começou a pensar e ver: *“Qual a eficácia disso? Por que a gente está fazendo isso?”* [...] E aí questionamos, justamente, esse trabalho que já existia. (2º Encontro)

[...]

**Pagu:** [...] acho que tem até a ver com aquela questão inicial: o objetivo da equipe. Acho que a gente chegou em um consenso, enquanto equipe, que o objetivo maior da equipe era análise de lotação, era uma equipe de análise de lotação. O dimensionamento viria como um complemento. Não é que a gente não acredita em nada no dimensionamento [...] (2º Encontro)

[...]

**Nise:** [...] Aí entrou a questão do mapeamento das vagas, da lotação dos recém-concursados, e aí foi construindo. E, no final das contas, esse se tornou nosso grande trabalho, até hoje. E foi o que abriu porta. [...] Na equipe, como ela começou com o dimensionamento, que é uma coisa que vem antes da pessoa entrar, teoricamente, a gente via a lotação [de servidores recém-concursados] como um ponto de partida. (2º Encontro)

É possível perceber que nesse momento da criação da equipe, o debate de normas e as renormatizações acabam por gerar normas antecedentes, que se configuram como patrimônio coletivo na atividade. Como sinalizado anteriormente, algumas das normas antecedentes são moldadas pelo próprio coletivo de trabalho, através da prática, da experiência, da renormatização que, nesse caso, não aparece como uma ação isolada, mas se transforma em um patrimônio daquele coletivo.

Também é possível observar que o debate de normas e as renormatizações, bem como as escolhas da equipe, são pautadas em um referencial de valores da equipe. As servidoras enfatizaram, nos encontros, que, devido à falta de uma metodologia definida e pelos cuidados necessários no uso das informações geradas pelo cálculo do dimensionamento, a própria equipe

optou por focar nos outros componentes do planejamento da força de trabalho, que inclui, além do dimensionamento da força de trabalho, a análise do trabalho para identificação do perfil profissional atual e necessário; a análise do trabalho para identificação de demandas; e a alocação de pessoal (CUNHA; IWAMA; GUARNIERI; FRANCO, 2018). O grupo ressalta que o dimensionamento também é um fator que compõe esse planejamento, que é importante por um lado, mas que é necessário cautela.

**Nise:** [...] O perigo do uso desse número em absoluto, de você descolar da realidade, de você transformar isso e transformar as pessoas em meros números, em mera força de trabalho. [...] Então foi uma escolha política também nossa de: “*Ótimo, já que não tem vamos partir para o qualitativo que é algo que a gente realmente acredita*”. (5º Encontro)

[...]

**Pagu:** Porque na verdade a gente acredita em um quantitativo junto do qualitativo, não pode ser isolado. Só que o perigo de se considerar o quantitativo é que pode ser usado isoladamente. [...] Exatamente, não pode ser isolado. Só que a tendência, depois que você tem um número é que as pessoas se apeguem aquilo ali e acabou. (5º Encontro)

É preciso ponderar, dialeticamente, algumas questões sobre o dimensionamento da força de trabalho. Além da cautela necessária, já colocada pelas servidoras, é preciso compreender as bases e objetivos finais dessa demanda, contexto político, quem está demandando. Ademais, considerando a atual perspectiva de proposta de modelo a nível federal, a possibilidade de negativa, crítica ou construção de alguma alternativa que esteja mais compatível com as premissas e valores da equipe, demandam conhecimento aprofundado do assunto.

Nesse sentido, acredita-se que para ser possível resistir a qualquer imposição de modelo de dimensionamento que objetive intensificar a precarização do serviço público e que seja contrário aos valores do bem comum, é preciso conhecer o modelo proposto. Nessa mesma direção, faz-se necessária a tentativa de construção de alternativas ao modelo, uma vez que, como visto, o próprio PCCTAE, instituído por Lei, delibera que “o plano de desenvolvimento dos integrantes do Plano de Carreira deverá conter”, dentre outras disposições, “o dimensionamento das necessidades institucionais, com definição de modelos de alocação de vagas que contemplem a diversidade da instituição” (BRASIL, 2005, art. 24, §1).

Cabe recordar, que o plano de carreira dos servidores técnico-administrativos foi uma conquista do movimento sindical, ainda que, durante o processo de negociação com o Governo, tenha sofrido alguns retrocessos, conforme visto no terceiro capítulo. Sendo assim, ainda nessa leitura dialética, é importante considerar que a elaboração de modelo alternativo de

dimensionamento da força de trabalho, deve conter reflexões ampliadas e compatíveis com os valores da comunidade acadêmica, o que demanda uma participação conjunta de representações de todos os atores envolvidos, ainda que em diferentes fases e momentos do processo.

Importante lembrar que não se pretende esgotar, neste trabalho, as discussões sobre a questão do dimensionamento da força de trabalho. Compreende-se que este é um tema complexo, que demandaria uma nova pesquisa, enquanto questão central.

Outra norma antecedente com impacto significativo na atividade de análise de lotação é o processo de recrutamento e seleção externa através da realização de concurso público. Como já discutido no terceiro capítulo, a obrigatoriedade do concurso público no acesso a cargos e empregos público faz com que o recrutamento e seleção na administração pública tenha características específicas que, enquanto norma antecedente, terão impacto direto na atividade de análise de lotação.

Esse impacto pode ser observado quando o grupo sinaliza que, se o concurso não atende as demandas da Instituição, a atividade de análise de lotação fica muito comprometida, prejudicando, conseqüentemente, tanto o atendimento das necessidades da Universidade, quanto das expectativas dos candidatos.

**Nise:** Outra coisa que impacta para a gente, vamos lá, no objetivo final da atividade de lotação, também é a questão do concurso. A elaboração do concurso, das provas.

**Pagu:** Ah é, essa questão que a gente estava falando, né?

**Nise:** Que a gente estava falando informalmente.

[...]

**Nise:** Então isso impacta, porque é a nossa forma de recrutamento e seleção. Primeiro a seleção.

[...]

**Pagu:** E tem impacto grande mesmo, tanto que assim, a gente teve um cuidado de, dessa vez, fazer reuniões com a banca dos concursos, estar nas reuniões, explicar a necessidade. A gente fez um levantamento, inclusive, das vagas, para onde iriam, mais ou menos, passou para eles, explicou... Assim, por exemplo, esse cargo X<sup>64</sup>. A gente falou muito que o perfil do cargo X para o concurso, para a prova, tem que ser algo muito generalista mesmo, porque ele pode atuar na universidade inteira. Porque, por exemplo, uma coisa que a gente sentiu muito na outra prova, é que na parte de noções do conhecimento específico Y<sup>65</sup>, tinha muito uma disciplina, que a gente não usa tanto aqui.

[...]

**Nise:** Pode ser que, por conta do concurso, de você não atender à demanda de trabalho. Tem cargos que a gente não vai atender.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

---

<sup>64</sup> Nome do cargo suprimido para preservar o sigilo necessário ao debate.

<sup>65</sup> Idem à nota anterior.

Considerando que o concurso público é o meio disponível mais democrático e isonômico para a seleção de servidores públicos – apesar dos problemas que permeiam a concepção de meritocracia<sup>66</sup>, e de suas limitações próprias, inerentes a qualquer processo de R&S – no combate ao patrimonialismo, clientelismo e corrupção no acesso da população aos cargos e empregos públicos, a equipe tem buscado estratégias no processo de análise de lotação que minimizem suas limitações e potencializem sua utilização.

Conforme visto no capítulo 3, o processo de recrutamento e seleção externa através da realização de concurso tem suas peculiaridades e possui instrumentos previamente definidos, como a publicação de Edital de abertura do concurso e a aplicação de provas e comprovação de titulação. Considerando sua importância e essas peculiaridades, a equipe tem buscado a construção de estratégias que qualifiquem também a etapa posterior ao concurso, isto é, a análise de lotação. Acredita-se ser possível utilizar a análise de lotação nesse sentido, uma vez que a lotação precede de várias etapas e procedimentos que permitem alguns ajustes conforme as demandas institucionais e, mais ainda, a comunicação e esclarecimentos importantes com as áreas. Isto é, ações que buscam explicar as limitações de todo processo de recrutamento e seleção, ressaltando, por outro lado, as vantagens do concurso público, e destacar a importância da participação da chefia e futura equipe na integração e desenvolvimento do novo servidor e da designação de um tutor para acompanhamento durante o período de estágio probatório, etapas indispensáveis após a lotação.

Cabe enfatizar que o processo de definição de lotação não deve ser superestimado, pois ainda que as expectativas, experiências e competências do servidor estejam, a princípio, totalmente compatíveis com as demandas da área, o real da atividade nunca é idêntico ao prescrito. Ainda que a análise de lotação busque informações além do prescrito, é somente no encontro daquele novo servidor com sua atividade, sua equipe, chefia e tantas outras variabilidades, que a atividade acontece. Por isso a importância de incluir as etapas subsequentes à lotação como fundamentais para a concretização do trabalho, desempenho do servidor e alcance dos objetivos do processo.

Ressalta-se que, conforme abordado no terceiro capítulo, para que as políticas de “gestão de pessoas” alcancem resultados realmente positivos para os trabalhadores, para a Instituição e para a afirmação de valores do bem comum, é fundamental considerar a integração entre os processos, que utilizados de forma isolada podem acabar tendo efeitos superficiais,

---

<sup>66</sup> Ver Béhar (2019), Sandel (2020) e Markovits (2021).

meramente formais e protocolares, e servirem apenas de ferramentas de reprodução do modelo gerencialista, pautado na lógica neoliberal, nas práticas de gestão da Universidade. Nessa mesma direção, é importante estar atento ainda ao fato de que, coadunando com os interesses da manutenção do sistema e da lógica neoliberal, de forma semelhante com o que aponta Frigotto (1993), há um esforço de fazer com que os dispositivos do serviço público não tenham a sua efetividade necessária.

No sentido inverso dessa lógica, e a favor da manutenção do concurso público como forma de ingresso, bem como da ampliação e integração das políticas de “gestão de pessoas”, em prol dos trabalhadores e dos valores do bem comum, também é preciso ressaltar a importância do papel do Sindicato, que tem, desde sempre, participação ativa nas conquistas de direitos e lutas pelos trabalhadores e pelo serviço público. Dessa forma, o movimento no sentido de preservação do concurso enquanto norma antecedente deve incluir o Sindicato como aliado.

Nesse ponto, cabe destacar outra norma antecedente que fez parte do debate de normas na criação da equipe e construção da metodologia de trabalho e que está intrinsecamente relacionada com esse debate, o Projeto de Gestão de Pessoas por Competências na Universidade, implementado a partir da Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoal (PNDP). Apesar de algumas ressalvas da equipe quanto à lógica e ao modelo de “gestão de pessoas por competências” – relacionadas a discussão abordada no capítulo 3 e ao debate iniciado anteriormente, a ser desenvolvido a seguir – a equipe optou por utilizar, de maneira coerente com seus princípios, apesar dos limites colocados pela existência prévia de um projeto já em curso, uma metodologia de análise de lotação baseada em competências como estratégia para legitimar seu trabalho na Instituição.

**Nise:** Assim, a questão das competências foi um carro chefe no começo até para a gente afirmar o nosso lugar. (5º Encontro)

[...]

**Copesquisadora:** Legitima também o trabalho. Mesmo que depois internamente vocês façam ajustes, para o outro isso traz legitimidade. (5º Encontro)

[...]

**Pagu:** Exatamente, até por ser uma demanda do Governo Federal, extrapola a Universidade. (5º Encontro)

Como já destacado, a equipe possui algumas ressalvas ao modelo, entretanto optou, estrategicamente, por sua utilização. Portanto, é importante retomar aqui algumas das reflexões sobre o modelo de “gestão de pessoas por competências”, a partir de uma análise dialética e das contribuições da perspectiva ergológica, do ponto de vista da atividade.



Conforme abordado no terceiro capítulo, as principais críticas ao modelo de gestão de pessoas por competências referem-se à apropriação do modelo pela lógica neoliberal, e sua inserção na administração pública a partir da reforma administrativa gerencial, gerando uma replicação irrestrita que coaduna com as premissas de intensificação da exploração e precarização do trabalho. A aposta da equipe na utilização de uma metodologia baseada em competências busca, consciente quanto às suas armadilhas, uma alternativa de concepção que amplie a noção de competência, considerando suas contradições e complexidade para então propor formas estratégicas de uso do conceito que viabilize maior qualificação dos trabalhadores na defesa dos seus postos de trabalho, da sua saúde e da sua qualidade de vida, fortalecendo, os valores do bem comum.

Considerando a metodologia de análise de lotação baseada em competências e discussão iniciada anteriormente sobre não tomar a definição de lotação como um processo por si só, e nem superestimar sua capacidade, é preciso atentar, em uma mesma direção, conforme visto no capítulo 3, para o que apontam autores como Zarifian (2003), sobre o perigo da responsabilização do indivíduo, enquanto questão central do modelo de competências, que pode acabar por eximir as organizações de sua responsabilidade na criação de um ambiente propício para o desenvolvimento de seus trabalhadores.

Portanto, volta-se a destacar o posicionamento adotado nesta pesquisa e pela equipe de análise de lotação – aqui também afirmando enquanto integrante da equipe – no sentido de reforçar e disseminar os problemas dessa armadilha refletida na expectativa de que a indicação das competências necessárias para o desempenho das tarefas demandadas e a definição de lotação com base nessa indicação imponha para novo servidor o peso de atender, sozinho, essa expectativa. Esse tipo de entendimento, o qual busca-se combater, desonera a chefia e a Instituição de seu papel na orientação, ambientação e desenvolvimento do trabalhador, bem como do fornecimento de recursos e condições de trabalho que possibilitem o desempenho de suas tarefas e competências e, portanto, ignora todos os outros fatores que impactam na mobilização das competências e na concretização do trabalho.

Além disso, aqui se está ciente de toda a problemática que envolve a questão das competências, principalmente quando não se tem uma visão ampliada do termo ou quando há uma tentativa de descolar a noção de competências de discussões que considerem o ponto de vista da atividade, o conceito de trabalho, e as contradições inerentes ao seu uso.

Nesse sentido, concorda-se com a constatação de Schwartz (1998) de que a questão das competências é um problema complexo e, para a reflexão sobre o tema, não é possível separar o posto de trabalho da pessoa que o ocupa. Conforme visto no terceiro capítulo, a partir dessa constatação, Schwartz (1998) identifica seis ingredientes da competência que, segundo ele, são essenciais para essa problemática, fazendo com que sua falta impossibilite que se trabalhe com a noção de competências. Sendo assim, com base nas contribuições de Schwartz, as etapas anteriores e a análise de lotação em si poderiam abarcar, atender, apenas em parte, alguns desses ingredientes, o que não seria suficiente para contemplar a utilização ampliada do trabalho com competências.

Ademais, ainda caberia aqui ressaltar, novamente, as contribuições de Zarifian (2003) no que se refere especificamente ao questionamento e esclarecimento quanto à noção de competências em relação aos debates que o autor aborda sobre profissão, posto de trabalho, diferenciando de conceitos como qualificação, refletindo se o uso que se faz do modelo de gestão de pessoas por competências não seria apenas uma nova forma de nomear velhas práticas.

Dessa forma, considera-se que ainda não é possível afirmar, devido a criação recente da equipe e a recente implementação do modelo na Universidade, se a utilização do modelo de competências é uma aposta no uso do modelo, a partir de uma alternativa de concepção que amplie a noção de competências, considerando suas contradições e complexidade, ou apenas a aceitação do termo competências para se “adequar” a demanda, mas sem se comprometer verdadeiramente com sua aplicação, buscando fazer uso diverso.

De forma semelhante aos temas do dimensionamento da força de trabalho e do concurso público como forma de ingresso, o modelo de gestão de pessoas por competências demanda uma pesquisa dedicada ao seu estudo aprofundado, o que, entretanto, não é o objetivo desta pesquisa. Por isso, tem-se o entendimento de que não será possível exaurir sua discussão neste trabalho.

Ainda sobre as normas antecedentes com grande influência na construção das normas e metodologia de trabalho da atividade de análise de lotação, aparece como destaque o Plano de Carreiras dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE). Cabe ressaltar que a concretização de um plano de carreiras, de um modelo de dimensionamento da força de trabalho ou de gestão de pessoas por competências em uma política pública enfrenta embates entre as diferentes forças políticas em jogo, em permanente tensão na busca entre concretizar valores mercantis ou valores do bem comum.

Assim, é importante frisar que, apesar da leitura crítica quanto presença hegemônica da lógica neoliberal e valores mercantis nas políticas públicas federais e no modelo gerencial da administração pública, algumas conquistas acontecem nesse contexto como, por exemplo, alguns avanços na carreira dos técnicos-administrativos em educação presentes no PCCTAE, fruto das negociações e lutas do movimento sindical. Portanto, essas são considerações importantes na reflexão sobre o impacto e papel do PCCTAE enquanto norma antecedente da atividade de análise de lotação.

Conforme visto no capítulo 3, cabe destacar, primeiramente, que a carreira dos servidores público federais está inicialmente pautada na lei 8.112/90, que dispõe sobre o regime jurídico único (RJU) dos servidores civis da União e explicita em seus artigos 116 e 117 os deveres e proibições dos servidores públicos. Dentre eles, o dever de “exercer com zelo e dedicação as atribuições do cargo” (artigo 116, inciso I), e as proibições de “cometer a outro servidor atribuições estranhas ao cargo que ocupa, exceto em situações de emergência e transitórias” e “exercer quaisquer atividades que sejam incompatíveis com o exercício do cargo ou função [...]” (artigo 117, incisos XVII e XVIII).

De acordo com o que foi abordado no terceiro capítulo, após a Constituição de 1988 e a implementação do RJU, os servidores técnicos-administrativos em educação, através dos movimentos sindicais, iniciaram o processo de construção de um plano de carreira da categoria. O PUCRCE foi substituído pelo PCCTAE, apresentando avanços e retrocessos. O PCCTAE define, no seu artigo 5º, plano de carreira como “conjunto de princípios, diretrizes e normas que regulam o desenvolvimento profissional dos servidores titulares de cargos que integram determinada carreira, constituindo-se em instrumento de gestão do órgão ou entidade” (inciso I); e cargo como “conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor” (inciso IV).

Portanto, com base nas definições do RJU e do PCCTAE, o processo de análise de lotação, que visa a definir o setor onde o servidor irá desempenhar suas tarefas, deve considerar fundamentalmente que as demandas e atribuições do setor estejam compatíveis com as atribuições previstas para o cargo ocupado pelo servidor. Entretanto, conforme sinalizam Marques e Muniz (2018, p. 62):

Quando se trata mais especificamente da carreira do técnico-administrativo em educação, as tarefas que deverão ser realizadas pelo servidor estão definidas na descrição das atribuições dos cargos, que é prevista em lei. O primeiro ponto a ser levantado, nesse caso, é que as atribuições dos cargos previstos na lei n. 11.091, de

2005 (PCCTAE), ainda não foram atualizadas, ou seja, devem ser utilizadas as publicadas no decreto n. 94.664, de 1987 (PUCRCE). Assim, essa prescrição não acompanhou as mudanças ocorridas ao longo das décadas que se passaram, podendo trazer dificuldades maiores para adequação do trabalhador ao trabalho prescrito.

Além de não estarem atualizadas, as atribuições descritas para os cargos são, em muitos casos, segundo relato do grupo participante da pesquisa, amplas e genéricas. Outro ponto importante é que a categoria envolve uma grande diversidade de cargos e funções diferentes, tornando mais complexo o desafio de conhecer as prescrições previstas.

Para refletir sobre o PCCTAE enquanto norma antecedente da atividade de análise de lotação é preciso considerar todas essas características citadas, incluindo o fato de ser um plano de uma carreira que compõe o serviço público e é regida com base nos fundamentos da administração pública, possuindo uma lei específica para dispor sobre seu plano de carreira. Nesse sentido, conforme visto no segundo e no terceiro capítulos, muitas são as contradições, contornos e desafios que envolvem o tema. Sem pretensão, mais uma vez, de abarcar todas elas, esta pesquisa pretende levantar alguns pontos importantes.

Nesse momento, é importante retomar, a partir de uma leitura dialética, algumas considerações já abordadas nos capítulos anteriores sobre as contribuições da ergologia e sobre as transformações no contexto histórico, político e econômico.

Cabe lembrar, conforme abordado no capítulo 2, que a partir das transformações ocorridas no contexto político e econômico nas últimas décadas, com expansão da lógica neoliberal, a “administração flexível” “passa a ser o novo modelo, cuja flexibilidade é tanta que não se inibe de lançar mão de métodos antigos, fordistas e tayloristas, humanistas ou burocráticos, conforme pareça mais rentável” (GURGEL, JUSTEN, 2015, p. 217). A evolução tecnológica e a globalização reforçam esse cenário e ampliam o discurso sobre o dinamismo e velocidade de mudanças nos ambientes organizacionais. Nessa direção, novas ferramentas e práticas aparecem e expandem a divisão de tarefas e o conceito de cargo no formato taylorista. Essa nova visão sobre os cargos inclui que, em determinados setores e ambientes, o cargo precisa ser pensado a partir desse contexto de dinamismo, adaptabilidade, flexibilização e multifuncionalidade.

Como foi visto também, no cenário brasileiro, a época de aprovação do PUCRCE foi um momento de crise no país, com um forte movimento pela redemocratização, a partir do avanço dos movimentos sociais, e da aprovação da Constituição de 1988, mas, ao mesmo tempo, a vitória de Collor de Melo na primeira eleição direta para a Presidência da República abre

espaço para a entrada das políticas neoliberais, ainda que as mudanças decorrentes da “reestruturação produtiva” já estivessem em curso no país desde o início da década de 1980 (FIGUEIREDO; MEIRELLES, 2010).

Portanto, por um lado, uma descrição de cargos ampla e genérica pode atender a esse novo ideal de flexibilização. Por outro lado, considerando que a construção do PUCRCE se deu também como fruto de negociações das representações dos movimentos sociais das universidades na luta por direitos trabalhistas, sua concretização em um plano de cargos também representou conquistas de valores do bem comum, no sentido de valorização da categoria, e direitos e saúde dos trabalhadores no seu plano de carreira. Dessa forma, é possível considerar que sua elaboração, fruto de reflexões e construções coletivas, com forte participação do sindicato e da categoria, também possibilita a afirmação de alguns desses valores e ganhos para os trabalhadores. Assim, como observado anteriormente, é preciso estar atento aos contornos e contradições que envolvem a discussão.

Nesse sentido, cabe também ressaltar e refletir que as características do plano de carreira também são consequência desses movimentos de resistência. Por isso, apesar de ser importante estar atento a força e expansão desse ideário da flexibilização, também é preciso considerar a existência de movimentos contrários.

Ainda quanto ao debate sobre as características do plano de carreira enquanto prescrição, é necessário lembrar, portanto, que a racionalidade e a rígida prescrição taylorista, que pretendia simplificar e antecipar totalmente a atividade humana, também recebe críticas e questionamentos de movimentos operários sindicais e estudiosos do campo de saúde do trabalhador. Nesse sentido, de acordo com o que foi visto no primeiro capítulo, a ergonomia da atividade traz como contribuição fundamental a distinção entre trabalho prescrito e trabalho real, registrando a distância entre eles. Essa distância entre o prescrito e o real é para Schwartz (2010b) a primeira característica da atividade humana. Brito (2008b, p. 454) ressalta que “Mesmo no caso de tarefas muito repetitivas, cabe ao trabalhador fazer regulações/ajustes/desvios – mesmo que infinitesimais – que garantam a continuidade da produção”.

Sendo assim, é importante, a partir de uma leitura dialética, reforçar as contradições inerentes a todo esse debate. Brito (2008b, 454-455) sinaliza que

compreender a atividade de trabalho é compreender os compromissos estabelecidos pelos trabalhadores para atender a exigências frequentemente conflitivas e muitas

vezes contraditórias. Esses compromissos se vinculam a dois polos de interesses: os relativos aos próprios trabalhadores (saúde, desenvolvimento de competências, prazer) e os relativos à produção.

Entender que as prescrições não são capazes de contemplar todas as situações e variabilidades do meio e do cotidiano de trabalho e que a mobilização dos trabalhadores para lidar com essas variabilidades e fazer a gestão do trabalho atende não só a uma necessidade de possibilidade de saúde dos trabalhadores, mas também a possibilidade de garantir a continuidade da produção e os interesses do capital, faz parte da compreensão das contradições do sistema.

Como já afirmado, não se tem a pretensão de exaurir, nesta pesquisa, os diversos debates presentes nesse tema, mas ao longo do trabalho outros pontos relacionados com essa discussão também serão levantados.

Após refletir sobre as diversas normas antecedentes da atividade de análise de lotação de recém-concursados, é possível perceber que a etapa recente de criação da equipe responsável por parte do processo de análise de lotação contribuiu para evidenciar a reflexão sobre o debate de normas e valores e as renormatizações na referida atividade. Entretanto, como já observado, também foi possível perceber como esse debate perpassa constantemente a atividade nos encontros.

Ademais, como já destacado, é possível perceber, durante os encontros, como o debate de normas e as renormatizações acabam por gerar normas antecedentes moldadas pelo próprio coletivo de trabalho, que se configuram como patrimônio coletivo na atividade e impactam o cotidiano desses trabalhadores e da Instituição. No próximo tópico algumas delas serão tema de reflexão dessa pesquisa.

### **5.2.2 As normas antecedentes construídas pela equipe na atividade**

Durante os encontros, o grupo descreveu a atividade de análise de lotação quanto à sua metodologia e ferramentas de trabalho (já detalhadas no capítulo 3, de apresentação do campo de pesquisa) e elaborou, em conjunto, uma lista de normas identificadas pela equipe como normas que dão concretude aos valores que as servidoras buscam alcançar na atividade. Nos encontros também foi enfatizado pelas servidoras que, no entendimento delas, é a partir dessas normas que elas fazem valer sua forma de conduzir o trabalho, alcançando os objetivos e dando concretude aos valores nos quais a equipe se referencia. São elas:

- Construção e consolidação de metodologia de lotação que considere as necessidades das áreas (da Instituição, serviço público) e dos servidores (expectativas, direitos, bem-estar): formulário de mapeamento de atribuições e competências (realizado em parceria com as áreas); estruturação de roteiro de entrevista baseado nas informações do mapeamento da vaga (que busca o máximo de informações sobre os novos servidores); planilha de convocação; relatos das entrevistas;
- Considerar diversidade de critérios na análise de lotação: olhar além do prescrito, ver o trabalho como atividade: estruturas das áreas, estilos de gerência, características dos novos servidores;
- Definição da lotação em reunião multidisciplinar: considerar diversidade de saberes;
- Avaliação e revisão constante do processo: questionários de avaliação de reação, *feedback* candidatos e gestores, aprendizado com cada experiência;
- Renormatizações e negociações de normas que busquem consolidar e qualificar o trabalho

(Lista construída e validada pelo grupo durante os Encontros sobre o Trabalho)

Em uma das tarefas propostas nos encontros, o grupo refletiu e comentou sobre a importância de cada norma identificada e, nesse momento do trabalho, algumas dessas reflexões serão destacadas. É possível perceber, durante os relatos do cotidiano e nas discussões também, como muitas dessas normas que surgiram de debates e renormatizações passam a compor as normas antecedentes da atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados, apesar de não deixarem de estar em permanente debate e renormatização.

A construção e implementação da nova metodologia de análise de lotação trouxe mudanças e diversos debates de normas que vieram a compor normas antecedentes da atividade. Esse impacto se evidencia durante os encontros quando as participantes descrevem e debatem as diferenças entre a metodologia anterior e a nova, e as dificuldades enfrentadas no processo de mudança, uma vez que a introdução da metodologia acarretou uma transformação na lógica de funcionamento anterior tanto internamente, isto é, no processo de trabalho das equipes responsáveis pelo processo de análise de lotação, como externamente, ou seja, para a Universidade como um todo.

O grupo explicou que um dos aspectos da mudança se refere ao fato de que, anteriormente, a lotação era analisada a partir da unidade macro (por exemplo, Unidade

Acadêmica ou Unidade Administrativa – Faculdade, Pró-Reitoria etc.) e, após a efetivação da lotação dos novos servidores nessas unidades, os dirigentes decidiam em qual setor específico cada recém-concursados seria lotado.

Esse método de lotação baseado apenas na informação da unidade macro poderia trazer algumas implicações. Se a indicação de lotação dos servidores desconsiderar o setor e suas tarefas específicas, baseando-se em dados genéricos sobre a Unidade, estes podem ser insuficientes para entender, minimamente, o trabalho do futuro servidor. Porque, nesse caso, não há informação sobre a chefia imediata, não se sabe se o servidor irá trabalhar sozinho no setor, se as demandas do setor são compatíveis com o cargo ocupado, entre outros elementos relevantes para a análise de lotação. Além disso, nessas situações, as chefias imediatas não teriam nenhuma participação no processo de lotação. A baixa participação dos dirigentes e chefias imediatas nesse processo também poderia contribuir para o desconhecimento da carreira dos servidores técnico-administrativos e, conseqüentemente, das diferenças entre os diversos cargos que compõe a carreira.

O desconhecimento e a incompatibilidade entre o cargo ocupado pelo servidor e as tarefas e atribuições demandadas pelo setor de lotação é um tema que, de acordo com relatos de servidores obtidos da experiência enquanto trabalhadora no campo de pesquisa, tem estado presente nas queixas e insatisfação dos servidores, muitas vezes ocasionando problemas de desempenho e pedidos de mudança de lotação. Acredita-se que, além de causar insatisfação gerada pela não identificação com o trabalho, essas situações podem gerar sentimentos de subaproveitamento e desqualificação nos servidores.

Sendo assim, considera-se que, quando as decisões de lotação são tomadas sem considerar critérios sobre as tarefas, atribuições do cargo e do setor, e competências e qualificações necessárias para seu desempenho, elas aumentam exponencialmente a chance de problemas de desempenho, insatisfação dos trabalhadores, e das chefias, e conflitos internos. Também é possível apontar como problemas, a má utilização de recurso público, uma vez que, nesse caso, o trabalhador não atua com as atribuições pelas quais ele está sendo pago, o fato de ferir alguns dos direitos dos trabalhadores, como isonomia, bem como injustiça com os demais que atuam de forma semelhante com remuneração inferior.

Segundo o grupo, na metodologia atual a decisão do setor específico deve ser tomada inicialmente, antes de tudo, uma vez que o mapeamento da vaga irá considerar o cargo desocupado e o setor de lotação previsto, e a entrevista e decisão das lotações serão baseadas



nessas informações. De acordo com a equipe, atualmente, com base nas informações obtidas antecipadamente com as áreas, os servidores já chegam nas Unidades com suas lotações definidas, o que muda radicalmente a lógica anterior. Nesse sentido é possível observar a consolidação de uma nova norma antecedente na atividade.

**Margarida:** “Porque, como que era feito antes de 2017? A vaga ia para um Instituto X. Hoje a gente descobre o micro setor para onde essa vaga vai. Então antes, a vaga ia para a Unidade, para um diretor. Quando as coisas chegavam lá, o diretor distribuía segundo a vontade dele. A gente faz esse trabalho anterior hoje, então ele tem que apontar para onde vai cada vaga. (2º Encontro)  
[...]

**Pagu:** A gente marcou reuniões com as chefias para explicar. Foram quantas reuniões? Muitas. Mais de 50.

**Margarida:** A gente fazia o MAP junto com ela, para ela aprender a fazer aquela ferramenta nova.

**Pagu:** Explicava a nova lógica de trabalho.

**Nise:** Foram mais de 50 reuniões. A gente mandava a planilha com as vagas: “*Olha diretor; você vai receber; você tem essas vagas, onde você vai colocar?*”. No começo já era superdifícil, ele falava: “*Vou botar na Unidade*”, porque sempre botou na Unidade. Então falavam “*Nunca parei para pensar nisso*”.

**Pagu:** Não pensava no setor.

**Nise:** Ele pensava onde ele ia lotar aquela pessoa quando a pessoa entrava...

**Pagu:** Tem que pensar antes, “*Ué, mas já tem que falar agora?*”.

**Nise:** “*Três meses antes eu já tenho que falar que essa vaga é para o departamento tal?*”.

**Pagu:** Teve uma dificuldade no início.

(Trecho de diálogo do 2º Encontro)

[...]

**Nise:** Então a gente que vai direcionar a lotação “*Olha só, você tem cinco vagas, então você já tem que saber para onde vai*”. Aquela conversa que, de repente, você teria com seu gestor, depois que as pessoas chegavam para falar quem vai para onde, tem que fazer antes.” [...] Então assim, o trabalho da análise de lotação da equipe, ela obrigou os gestores a fazer um trabalho prévio que não faziam. [...] Eles não faziam. Chegava uma pessoa lá e depois eles decidiam. Agora eles vão ter que pensar: “*Vou ter que organizar minha força de trabalho, meu quadro de pessoal da Unidade*”. O diretor vai ter que pensar para onde cada um vai [...]. (3º Encontro)

Além da transformação substancial, uma vez que, antes, a decisão sobre lotação dentro da unidade era tomada por seu dirigente e, atualmente, os novos servidores já são lotados nos setores específicos, a nova metodologia demanda dos dirigentes que a decisão sobre a lotação prevista para o novo servidor se dê com bastante antecedência a sua chegada, trazendo impactos na lógica da lotação. Outra questão de impacto está no fato de que, antes, muitas vezes o dirigente não lotava formalmente os servidores nos setores específicos, ou seja, o servidor

ficava permanentemente vinculado formalmente sob a chefia do dirigente máximo e não do chefe no setor de exercício. Com a nova metodologia isso também se modifica, em parte.

Outra mudança significativa trazida pela nova metodologia está no fato de que a decisão dos dirigentes, como já sinalizado, não utilizava necessariamente critérios objetivos para a definição da lotação, ignorando, inclusive, muitas vezes, o cargo ocupado pelo recém-concursado. Também foi destacada a necessidade do envolvimento dos futuros chefes imediatos nas etapas da lotação, o que antes não acontecia. O grupo ressaltou que esse envolvimento requer uma participação efetiva dessas chefias, uma vez que é preciso pensar as futuras atribuições e tarefas do futuro servidor antes mesmo de sua chegada ao setor.

**Nise:** [...] O que eu percebo, assim – porque não é fácil mesmo, tá? [sic] – existe uma dificuldade de parar e pensar no que esse servidor vai fazer, porque para ele responder o mapeamento, ele precisa pensar. Então, *“Quando o servidor entrar; no que ele vai trabalhar?”* Aí, sempre foi – e a gente tem essa cultura na Universidade, de *“ah, mas sempre foi feito assim”* – sempre foi assim: as pessoas eram enviadas para as unidades, para as lotações, as lotações já eram Unidades e chegava lá e o diretor decidia para onde ia. [...] E aí, essa decisão que eles tomavam antes, mais com base no *feeling*, quando a pessoa chegava, de repente a gente fala assim: *“Não, olha só, você tem atribuições do cargo, você tem um plano de carreira, você tem que pensar”*, *“Olha, não cabe para essa vaga”*, *“Mas o que ele vai fazer? Quais são os processos da sua área e em quais os processos que essa pessoa vai atuar?”*.

[...]

**Pagu:** E a gente fala também que a gente vai fazer as entrevistas pensando nisso, não é depois que ele vai decidir. A gente precisa saber antes, pois isso que vai direcionar.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

As servidoras enfatizaram, portanto, as dificuldades dessas mudanças, que demandam uma nova “postura” do dirigente e uma participação mais efetiva da área e das chefias no processo de análise de lotação. Há uma aposta em provocar na atividade da gerência/chefia um momento de reflexão crítica sobre suas demandas de pessoal, que se reflete também numa avaliação de como se processa o trabalho na sua unidade.

Outra norma antecedente destacada pela equipe refere-se ao cuidado em considerar a diversidade de critérios na análise de lotação, olhando e, algumas vezes atuando, além da forma prescrita na metodologia, nas ferramentas usadas.

**Nise:** [...] Só que ele entende que não foge do legal, mas é um trabalho que não é o cotidiano, o modelo tradicional. Mesmo assim a gente faz, pois a gente sabe que vai resolver o problema de uma área que não ia receber, que só tinha um cargo que não era interessante e a gente prefere brigar por isso do que colocar uma pessoa em desvio de função. (2º Encontro)

[...]

**Copesquisadora:** Você está dando um exemplo de que não é que não seja legal, mas que não é prescrito. Aí vocês renormatizam... (2º Encontro)

[...]

**Nise:** Isso... falamos “*Dá para dar um jeito gente, se a gente fizer assim, assim e assado*”. [sic] E aí a gente atende o maior número de pessoas possível. (2º Encontro)

O grupo também observa a importância do uso conjunto das ferramentas/metodologias, isto é, do cuidado de não as usar de forma isolada, mas complementar umas às outras. Apontam, nesse sentido, que o “MAP” – as informações do mapeamento da vaga – não é suficiente para a análise de lotação. Dentre outros aspectos apontados pelas participantes, a entrevista, por exemplo, no formato construído pela equipe também aparece como fundamental ao processo, uma vez que vai além das informações de “Currículo”.

**Nise:** [...] a gente mesmo percebe que o currículo é muito falho para uma tomada de decisão de lotação. Às vezes a gente vê lá e fala: “*Cara, que ótimo, essa pessoa tem muita experiência em contratos e tem uma vaga para contratos, já sei onde eu vou botar*”. Aí quando você entrevista a pessoa ela fala: “*Trabalhei minha vida inteira nisso, tenho um ódio dos contratos, quero coisas novas*”. [...] Porque, o que você vai supor? Você tem uma vaga para contratos e tem uma pessoa com uma ótima experiência de contrato: “*Vai para lá, óbvio*”. Aí a pessoa te surpreende falando: “*Por favor, só me tira de contrato, trabalho em qualquer coisa menos em contrato*”. [...] Por exemplo, em uma situação dessa, eu tenho o mapeamento da vaga, eu tenho o contrato: pronto, eu boto lá a pessoa do contrato. (2º Encontro)

[...]

**Copesquisadora:** Eu estava pensando nisso, enquanto vocês estavam falando [...] depende do uso que se faz. O MAP, pelo que vocês estão falando, é uma ferramenta. E vocês não usam o MAP, ele é utilizado, mas dentro de tudo isso, esses detalhes, esses valores, considerando tudo isso que a gente está conversando, então não é simplesmente o MAP. (2º Encontro)

**Pagu:** A gente falou disso até nos primeiros encontros, o MAP não é uma ferramenta em si, sozinha ela não comporta. Lembra, que a gente até falou do quão complexo é tudo o que você tem que analisar depois daquilo, você tem que questionar a área, você vai por outras fontes. (5º Encontro)

Outra norma defendida pelo grupo é a de que a definição da lotação seja realizada em reunião multidisciplinar, reforçando a importância de diferentes visões para a análise de lotação e da decisão e da responsabilidade compartilhadas. De forma semelhante ao pressuposto implicado nessa norma, o grupo também apontou, como alguns saberes da experiência, o conhecimento do processo de trabalho, de cada área, a troca de informações constantes entre a equipe, como tendo grande impacto na atividade, por exemplo, nas parcerias com as áreas, na gestão de vagas e na análise de lotação.

**Pagu:** De outros olhares também, mais gente, até gente que nem participou da entrevista, mas tem conhecimento da área. Olhando relato a gente também opina, não é só a pessoa que fez a entrevista. Isso agrega, né?

**Nise:** Agrega bastante. [...] E compartilhar responsabilidade, porque é uma responsabilidade muito grande, então se eu estou falando ali, a gente enquanto equipe pensa em uma lotação e [uma das outras equipes concorda] [...] não foi só a gente que falou, né? (risos) Porque é muito grande a responsabilidade, então, a partir do momento que você compartilha...

**Pagu:** E realmente agrega, porque, como a gente falou, são tantos critérios a considerar que só uma pessoa, é difícil. Quando tem mais gente...fica melhor.

(Trecho de diálogo do 5º Encontro)

[...]

**Pagu:** É, essa troca é essencial, a gente precisa. O nosso tipo de trabalho, eu acho que não tem a ver só com a definição da lotação, mas tudo que envolve, não dá para ser sozinho. Você sozinho raciocinando é muita informação ali, é muito detalhe, é muita informação, é muito complexo para você sozinho dar conta, entendeu? Você troca o tempo inteiro. A gente troca o tempo inteiro com a [chefia imediata] também... (5º Encontro)

A referida norma acaba por destacar também o papel e a importância das ECRP. Conforme visto no primeiro capítulo, as ECRP irão gerir as relações, debates de normas, variabilidades da atividade e são os valores socialmente partilhados nessas entidades coletivas que acabam por sustentar o funcionamento da atividade. O coletivo é fundamental na sustentação das decisões e escolhas operadas na atividade.

Nesse momento, retomando as discussões abordadas neste tópico, cabe lembrar que as mudanças sinalizadas pelo grupo ocorrem para que a análise e decisão de lotação seja feita com base nas informações do posto de trabalho, de modo a tentar estabelecer uma relação entre o cargo, as atribuições e tarefas demandadas no setor e as qualificações, experiências, competências e expectativas do novo servidor, com o intuito de buscar, nesse primeiro momento, na lotação, facilitar a conexão e o desenvolvimento do trabalhador com seu trabalho. Cabe esclarecer também que a decisão de lotação é tomada com base no mapeamento da vaga que é feito pela própria chefia. Portanto, os setores são envolvidos desde o início do processo com as definições dos cargos compatíveis com suas demandas<sup>67</sup> e com o mapeamento da vaga (esse mapeamento inclui a previsão do que a pessoa irá fazer e as competências que o chefe considera fundamentais).

Conforme já destacado, a equipe considera que seria importante a entrevista com a área, o que, entretanto, pelo quantitativo – normalmente alto, considerando que o tempo entre a validade dos Editais e a elaboração de novos Editais, bem como a realização das etapas do

---

<sup>67</sup> Ver Capítulo 3, no tópico sobre o processo de análise de lotação, a etapa de permuta de cargos.

certame, acaba por acumular um quantitativo grande de vacâncias, dado o tamanho da Universidade e número de servidores técnico-administrativos – e prazos das convocações, definidos legalmente, fica impossibilitado. Os demais processos de análise de lotação, durante movimentações internas (remoções) e externas (redistribuições), envolvem menor quantidade de servidores e não possuem prazos tão rígidos e, por isso, podem contar com a etapa de entrevista na unidade de destino. Diante dessa impossibilidade durante a convocação de servidores recém-concursados, a equipe enfatiza a importância de participação das áreas na etapa de mapeamento das vagas, destacando que a parceria é fundamental, uma vez que fica impossível fazer análise de lotação e tomar decisão sem a parceria com a área, sem informações fundamentais sobre os setores de lotação.

Além disso, cabe lembrar também que, após a lotação, a equipe envia um documento enfatizando, novamente – durante o mapeamento da vaga já é enviado um material explicativo –, como foi feita a análise de lotação, suas limitações e a importância da integração na equipe, designação de um tutor, papel da chefia, estímulo ao desenvolvimento, criação de ambiente e condições que possibilitem o desempenho do novo servidor.

Portanto, cabe mais uma vez destacar que esta pesquisa e a equipe de análise de lotação tem como pressuposto a importância da atuação da equipe enquanto área técnica, qualificada nas ferramentas e instrumental, com uma visão integrada e apropriada dos processos – consciente de suas possibilidades, limitações e contradições – que pode trabalhar no sentido de contribuir para minimizar, dentre outros aspectos, o clientelismo no serviço público, casos de insatisfação dos servidores e melhorar sua qualidade. Sem deixar, no entanto, de estar ciente de suas limitações, porque compreende que não é detentora de todo saber – de forma coerente com a perspectiva ergológica. Como já reforçado diversas vezes, entende que sem a participação das áreas no mapeamento das vagas, sem a busca por informações e sem o olhar além do prescrito, a análise de lotação fica impossibilitada. Além disso, também não acredita em soluções mágicas tecnicistas falaciosas que atrelam de forma simplista a “resolução” dos problemas de desempenho e insatisfação ao processo de lotação.

Como foi possível observar, a criação da equipe responsável por parte do processo de análise de lotação de recém-concursados, bem como a concepção das normas antecedentes que surgiram nesse contexto, foram marcados por debates de normas e renormatizações constantes. Cabe ressaltar, entretanto, como também já observado, que esses debates perpassam o cotidiano da atividade.

### 5.2.3 Saberes mobilizados na atividade de análise de lotação

As reflexões sobre a criação da equipe e a construção da metodologia de trabalho ensejam também considerações sobre os saberes mobilizados na atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados. A equipe observa que sua composição inicial, de servidores com formação em Psicologia e Administração, ainda que não necessariamente todos ocupassem cargos de nível superior, teve grande influência na construção das atribuições e metodologias construídas. O grupo destacou saberes teóricos/disciplinares como de recrutamento e seleção, análise do trabalho, Psicologia, Administração.

**Pagu:** [...] considerar de onde a gente tirou essa metodologia, por exemplo, essas ferramentas. Como a gente construiu isso?

[...]

**Nise:** [...] eu acho que a gente tirou muito do conhecimento de processos de recrutamento e seleção.

[...]

**Pagu:** Da Psicologia, da Administração.

**Margarida:** Acho que a própria graduação, você que é formado em Psicologia traz um conhecimento, se é formado em Administração...

[...]

**Pagu:** Até nossa formação, das pessoas da equipe, era de Administração e de Psicologia.

[...]

**Nise:** Como é que é feito? Como é que é realizado o processo de recrutamento e seleção?

**Pagu:** Análise do trabalho, né? Antes.

[...]

**Nise:** É..., ligada a questão teórica mesmo [...]. Engraçado que eu sempre tive dificuldade de estudar Psicologia Organizacional, estudar Administração [...] eu tinha dificuldade até de responder questões de prova porque a teoria não batia com a prática. [...] No caso de recrutamento e seleção não, entendeu? Eu acho que bate bastante. [...] as interfaces da parte de recrutamento e seleção, da parte de quando você faz o mapeamento de vaga que está dentro do processo de recrutamento e seleção, de análise de cargo [...]

**Pagu:** Fica claro, eu também acho. Foi uma das coisas que a gente usou né?

**Nise:** É, a gente usou muito.

[...]

**Pagu:** Tem umas teorias que falam para você usar simplesmente a análise e descrição de cargo, plano de cargos e vagas, é o que está descrito.

**Copesquisadora:** [...] mas é como se vocês tivessem ido além disso, de um outro saber, um saber mais situado.

**Pagu:** Eu sempre questiono isso mesmo, de olhar que não é só olhar para o que está escrito, mas tem que olhar para a demanda da necessidade daquela área no hoje, como está estruturado, ver na realidade o que precisa efetivamente. Às vezes já tem uma pessoa muito focada nisso e eu preciso de alguém focada em outra, então realmente é uma coisa também nossa. Isso é um pouco nosso.

**Copesquisadora:** Que é um saber também.

**Pagu:** Como isso se construiu? É... não sei, pode ser. Mas eu acho que até a estrutura da equipe, que a gente teve essa mudança, a gente buscou pessoas: “Ah não, então eu

*vou formar por administradores e psicólogos, que é o que hoje vai ficar a equipe”, então a gente viu a importância das duas formações para construir.*

**Copesquisadora:** Sim, exatamente. Eu acho que deixa isso bem claro, que uma coisa não elimina a outra e isso é muito legal, inclusive, porque na área tem essa divisão: a Psicologia Organizacional e a Psicologia do Trabalho, mas, na verdade, na prática... Na prática é isso, precisa caminhar junto, né? A questão do organizacional, daquele mais formal, do recrutamento e seleção, ele dialoga com as questões mais situadas do trabalho.

[...]

**Pagu:** A gente era formado, na verdade a maioria, “atuava” como assistente de administração, só que não, porque a formação era de administradores e psicólogos. Então óbvio que isso influenciou, se fosse só assistente de administração que não tivesse a formação, de repente ia ser muito mais difícil, ia dificultar muito mais, enfim, foi possível por conta disso. [...]

(Trecho de diálogo do 5º encontro)

Retoma-se, aqui, a discussão iniciada anteriormente sobre a importância e a contribuição dos diferentes saberes na atividade de trabalho, considerando as possibilidades e limites de cada um. Sobre esse debate, é possível ressaltar contribuições da ergologia sobre o dispositivo dinâmico de três polos, descrito anteriormente.

Conforme visto no primeiro capítulo, Schwartz, Duc e Durrive (2010a) explicam que o dispositivo dinâmico de três polos (DD3P) considera: o polo I dos saberes e conceitos, “disciplinares”; o polo II dos “saberes investidos” na atividade, da experiência; e o polo III que é o polo da exigência epistemológica, da exigência ética que implica em uma postura de respeito em relação aos outros dois polos. O entendimento desse dispositivo permite uma intervenção, e atuação, sob o ponto de vista da atividade. Nesse sentido, mantendo uma postura ética de respeito e uma leitura de humildade epistemológica, compreende-se que é possível contar com diferentes contribuições teóricas – uma vez que nenhuma teoria é completa – fazendo escolhas necessárias a partir do ponto de vista da atividade.

Considerando a reflexão sobre os saberes mobilizados na atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados, a partir da compreensão do dispositivo dinâmico de três polos, cabe uma discussão sobre a influência da formação, em Psicologia e Administração, das servidoras que compõe a equipe.

O grupo enfatiza, a todo momento, a importância de uma formação ampliada – que considere a contribuição de muitas outras disciplinas – para leitura crítica, bem como da prática, da visão dos próprios trabalhadores, sua experiência, seus valores. A equipe salienta que o conhecimento das técnicas e práticas deve estar atrelado ao conhecimento do contexto da

Instituição e das áreas, no sentido de manter a busca pela melhoria do serviço e seu compromisso com os trabalhadores.

No primeiro e no terceiro capítulo, foram delineados alguns dos aspectos da contribuição dos saberes da psicologia do trabalho e organizacional e da administração para a atividade. De acordo com as servidoras, alguns dos saberes e conceitos teóricos que estão no fundamento da metodologia construída são, nesse sentido, compatíveis com a psicologia e a administração, como as ferramentas de análise do trabalho e de recrutamento e seleção, incluindo fundamentos da administração pública, bem como conhecimento de legislações do serviço e da carreira pública. No terceiro capítulo, foi realizada uma revisão bibliográfica e documental que inclui a literatura utilizada pela equipe – segundo materiais que as servidoras desenvolveram para participação em eventos externos – e dispositivos legais que fundamentam essas práticas na administração pública, dentre eles, a Lei que institui o Plano de Carreiras dos servidores e características do concurso público. Ademais, conforme as participantes sinalizam, a equipe construiu saberes próprios, na junção da teoria com a situação de trabalho, com a experiência.

Cabe aqui relembrar, portanto, algumas das considerações do segundo capítulo sobre as características específicas da administração pública e sua distinção com a administração privada. Gurgel (2008) destaca que a administração pública pode usar conhecimentos e métodos praticados pela administração privada – assim como o inverso também procede –, entretanto as técnicas e instrumentos adotados precisam estar adequados, adaptados a certos limites estabelecidos na forma de leis, normas, regulamentos de maneira a respeitar os valores da relação do Estado com a sociedade. De forma ilustrativa, o autor ressalta que,

portanto, além dos conhecimentos comuns a todo administrador, o administrador público precisa conhecer os processos públicos e, por conseguinte, conhecer as leis que autorizam estes processos e determinam como fazê-los. Exemplo: o administrador público para selecionar um trabalhador para sua organização pública precisa conhecer os métodos de recrutamento e seleção, as técnicas de entrevista e elaboração de testes e provas, enfim, tudo aquilo que está disponível no conhecimento sobre o assunto. Mas precisa saber também como a lei, a norma, o regulamento ou outro instrumento normativo determina que aquele recrutamento e aquela seleção se realizem, para que os valores da relação do Estado com a sociedade sejam respeitados (GURGEL, 2008, p. 5).

Nesse sentido, observa-se que a atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados mobiliza muitos e diferentes saberes, todos fundamentais para sua efetiva compreensão e concretização.



#### **5.2.4 Os valores que a equipe quer afirmar com a atividade de trabalho**

Outro aspecto central na atividade de análise de lotação refere-se aos valores que estariam na base da criação da equipe, da construção da metodologia de trabalho e das normas antecedentes construídas pela equipe. Como já abordado, o debate de normas acontece sempre em um mundo de valores.

Há sempre uma relação com os valores pelos quais se escolhe uma norma para trabalhar e não outra. E isso é extremamente complexo, porque se, no caso das normas, tem-se muitas vezes uma oposição entre elas, no caso dos valores, pode-se contemplar valores diferentes em uma mesma escolha (FRANÇA; MUNIZ, 2011, p. 211).

Conforme é possível perceber nas discussões deste trabalho, a escolha das normas antecedentes construídas pela equipe tem como base a busca por concretizar e afirmar determinados valores, coerentes com os valores do bem comum.

A discussão sobre valores foi introduzida ao grupo já no primeiro encontro, quando foi esclarecida a proposta desses encontros na seguinte definição de “Encontro sobre o Trabalho”, como método de pesquisa: “Encontros sobre o Trabalho são dispositivos voltados para reunir trabalhadores que estão implementando os processos para discutir sobre sua própria atividade, refletindo sobre suas escolhas de normas e como elas são um modo de dar concretude a determinados valores” (trecho extraído do material apresentado ao grupo no 1º Encontro).

A discussão sobre valores perpassou todos os encontros e gerou uma lista, validada pelas servidoras, sobre os valores que a equipe busca concretizar, afirmar, com a atividade de lotação. São eles:

- Qualidade e produtividade do/no serviço público;
- Qualidade do trabalho de análise de lotação: alcance de objetivos institucionais e dos trabalhadores;
- Cuidado e zelo com as áreas, principalmente áreas parceiras, e com os candidatos;
- Interesse do coletivo e do bem comum deve prevalecer;
- Isonomia do processo de lotação;
- Transparência no processo de lotação;
- Acolhimento dos servidores;
- Importância de análise qualitativa;

- Questionamentos de demandas, não simplesmente cumprir.

(Lista construída e validada pelo grupo durante os Encontros sobre o trabalho)<sup>68</sup>

Conforme já abordado em diversos momentos deste trabalho, o contexto da Universidade é marcado pela dialética entre valores mercantis, apoiados na lógica neoliberal dominante no cenário da administração pública federal contemporânea e pontos de resistência que lutam por afirmar valores do bem comum. A equipe de análise de lotação busca, também na atividade de trabalho, formas de reforçar esses pontos de resistência e afirmar os valores do bem comum. Cabe aqui lembrar, conforme visto nos capítulos anteriores, que, no serviço público, a estabilidade dos servidores e a força dos movimentos sindicais tornam esses pontos de luta e resistência mais possíveis.

Em diversas oportunidades de apresentações externas sobre o trabalho realizado, bem como documentos e relatórios internos e externos, a equipe faz questão de registrar os princípios e valores que estão na base da atividade, isto é, uma educação pública, gratuita, de qualidade e socialmente referenciada, e um serviço público de qualidade e condições de trabalho dignas para seus servidores, pautadas nos direitos e saúde desses trabalhadores. Durante os encontros sobre o trabalho também foi possível observar esse esforço da equipe na fala das participantes.

**Pagu:** Mas aqui – eu, pelo menos, tenho esse entendimento – eu estou em uma universidade pública né, que eu acredito, realmente, que o impacto do meu trabalho tem impacto no serviço público, na qualidade do serviço público. Na vida das pessoas, mas também na qualidade da universidade que impacta outras pessoas que, não só os servidores, mas a sociedade, vamos assim dizer. (3º Encontro)

[...]

**Margarida:** Mas uma coisa importante também que a gente olha muito para área, embora tenha um MAP, a gente olha pela área. Então assim: “*Pô, essa área é super estratégica para a universidade, não vou colocar essa pessoa que não tem experiência nenhuma para ficar sozinho ali nessa área*”. A gente tem esse cuidado também, para o bem do serviço público. (4º Encontro)

Ainda sobre a qualidade do serviço público, uma das participantes fez uma observação no sentido de incluir o conceito de produtividade, que seria, de acordo com o grupo, diferente de produtivismo.

---

<sup>68</sup> Importante observar que a lista apresentada foi construída com base no diálogo entre os saberes acadêmicos e saberes da experiência, portanto, os valores identificados pela equipe estão compatíveis com o entendimento da própria equipe sobre o conceito de valores.

**Nise:** Eu senti falta, mas eu acho que entra dentro do conceito de qualidade do serviço público, eu acho que o serviço público evoluiu para isso é a questão da produtividade sim, entendeu? Eu acho que produtividade das áreas e produtividade no bom sentido.

**Pesquisadora:** Mas tem uma explicação teórica para isso. O conceito de produtividade e produtivismo.

**Nise:** Pois é. [...] No sentido de você ter ali áreas produzindo mais e com mais qualidade, com esforço [...] Então a gente pensa muito nisso: *“Poxa, acho que aquela pessoa vai agregar bastante para aquela área, com aquele conhecimento que ela está trazendo [...]”*. A gente pensa na produtividade do serviço que aquela área entrega.

**Pagu:** Com esse olhar da melhoria do serviço público.

**Nise:** Sim, eu acho que entra ali na qualidade do serviço público.

(Trecho de diálogo do 5º encontro)

Os valores qualidade do trabalho de análise de lotação e isonomia do processo de lotação também foram destacados pelas servidoras como centrais na atividade, o que fica nítido em uma das falas da participante Nise:

**Nise:**[...] falando do trabalho que a gente faz hoje, principalmente, de lotação dos recém-concursados. Como que a gente faz com que todo mundo tenha a mesma oportunidade, dentro de um universo limitado que é o concurso e as vagas que a gente tem para trabalhar? Como que a gente pode atender, da melhor forma possível, o objetivo daquela pessoa que está entrando, o objetivo profissional daquela pessoa, a gente tendo um olhar mais atento para isso, e o objetivo organizacional? Acho que isso é central. (2º Encontro)

Essa busca – nas palavras da participante: esse *“comprometimento com a qualidade”* – se manteria mesmo em situações de pressão e estresse, uma vez que o grupo não desiste de tentar afirmá-los, ainda que minimamente, criando estratégias diversas para isso. Nise conclui: *“Eu acho que é o nosso comprometimento com a qualidade, com os valores que a gente veio buscando lá do começo que faz com que a gente se desdobre. Assim, sabe? Mesmo sob alto estresse”* (2º Encontro).

Entretanto, o grupo também enfatizou a dificuldade de alcance desse valor, devido à complexidade da atividade. De acordo com as servidoras, apesar da intenção ser a de atender, sim, a demanda e expectativas tanto das áreas como as dos candidatos, a limitação do próprio processo de análise de lotação, na maioria das vezes, não permite o alcance desse objetivo em todos os casos.

Além disso, a complexidade da atividade também dificulta o alcance desse valor em outros aspectos. Foi sinalizado, por uma das participantes que, em algumas situações, os próprios valores buscados pela equipe *“se esbarram”*. A servidora Nise descreve um exemplo no qual os valores qualidade do trabalho e alcance dos objetivos institucionais e dos

trabalhadores poderia prejudicar, de certa forma, a afirmação do valor isonomia, no sentido de que seria necessário fornecer uma informação adicional sobre a lotação prevista para um dos candidatos.

**Nise:** E às vezes, eles mesmos se esbarram. Por exemplo, a gente tem aqui a qualidade do trabalho de análise, o alcance dos objetivos institucionais e dos trabalhadores, às vezes esses objetivos esbarram na própria isonomia do processo.

**Pagu:** Foi até o que eu coloquei: interesse coletivo está acima. Na hora de escolher, quem que vai prevalecer? Qual valor? Serviço público ou interesse da pessoa?

**Nise:** É, eles esbarram, então, por exemplo. Eu lembro bem desse caso do [cargo do servidor<sup>69</sup>] que assim, de uma forma geral a gente não fala das vagas e, nesse caso, era uma questão de decisão, era um critério de decisão para ele ser lotado em determinado local que não envolvesse plantão. Ele precisava dessa informação para tomar posse e aí isso esbarrava na isonomia do processo, porque a gente não fala. [...] Porque aí a gente viu que nesse caso você estaria prejudicando uma pessoa, a carreira dela.

**Pagu:** Inclusive o serviço público também.

**Nise:** O serviço público, porque ele não daria conta.

(Trecho de diálogo do 5º encontro)

Nesse momento, cabem ser retomadas algumas considerações sobre as contribuições da perspectiva ergológica nas reflexões sobre valores. Como abordado anteriormente, a ergologia considera que atividade de trabalho é um encontro permanente entre o micro e o macro. Nesse sentido, compreende que a história humana, marcada pela atividade humana, acontece em um espaço de três polos. No nível macro, considera que as sociedades ocidentais atuais são marcadas por dois polos antagônicos, mas em permanente interação. Um dos polos é orientado por valores mercantis, enquanto o outro busca assegurar valores do bem comum. Ainda entre os três polos, estaria o polo da atividade humana, no nível micro, onde acontece o debate de normas e a operacionalização e concretização ou negação dos valores dos outros dois polos.

É preciso lembrar que a relação entre esses polos é complexa e pode ser diferente em cada situação, contexto, espaço, país. Nas sociedades ocidentais contemporâneas, é possível perceber a prevalência do polo mercantil a partir da lógica neoliberal dominante. Entretanto, também há pontos de resistência, há embate entre os polos, e no interior de cada polo. Mesmo nas sociedades capitalistas há luta e conquistas dos valores do bem comum. Além disso, a força desses polos e a forma de concretizar os valores é diferente a depender do contexto, país. O Brasil tem suas particularidades em relação a outros países.

---

<sup>69</sup> Removido para preservar o sigilo necessário de algumas informações.

Sendo assim, ao pensar a universidade pública brasileira na realidade atual, enquanto contexto da atividade de análise de lotação, é possível observar a luta cotidiana pela afirmação de valores do bem comum presentes na Universidade como fruto de conquistas, de lutas dos trabalhadores e sindicatos, mas que não estão garantidos, precisam ser constantemente reafirmados, uma vez que estão no embate permanente com as forças do polo mercantil, da lógica neoliberal que busca dominar todos os espaços, inclusive o serviço público. Nesse contexto, a equipe responsável por parte do processo de análise de lotação, busca afirmar, na atividade, no polo da gestão, os valores do bem comum, fruto dessas conquistas.

Acredita-se, por exemplo, que o direito ao concurso público, forma de combate ao clientelismo e privatização na universidade pública, é uma conquista de um valor que pode ser reafirmado através da melhoria do processo de análise de lotação, uma vez que esta pode ajudar a combater alguns dos argumentos encontrados pelo polo mercantil, em sua lógica neoliberal, para desqualificar e questionar o concurso público. É importante lembrar, entretanto, que a garantia de estabilidade dos servidores públicos e o papel do sindicato e movimentos sociais se mantem como fundamental nessa luta cotidiana de resistência, o que faz com que haja uma tentativa constante da burguesia neoliberal, principalmente no governo atual, de descredibilizar a imagem dos servidores públicos e derrubar esses direitos, através da busca por concretizar reformas como a nova reforma administrativa em pauta atualmente.

Portanto, a luta pelo serviço público, por direitos, por uma universidade pública de qualidade, socialmente referenciada, autônoma, é cotidiana, coletiva e social. Os valores da equipe buscam somar nessa luta, ser mais um ponto de resistência e tentativa de reafirmar, na atividade, esses valores.

Outro aspecto que é possível observar sobre os valores que a equipe busca afirmar na atividade é em relação às normas construídas pela equipe. Pode-se perceber que as normas criadas procuram concretizar esses valores. Em consonância com o que aponta a perspectiva ergológica ainda, observa-se que uma mesma norma dimensiona mais de um valor, e um mesmo valor pode ser concretizado por diferentes normas. Ao mesmo tempo, como sinalizado pelas próprias servidoras, alguns valores e normas podem ser contraditórios em determinadas situações.

No encontro de devolutiva, restituição e validação da pesquisa também foram colocadas ponderações sobre os valores da equipe. O grupo lembrou sobre o momento de uma convocação que ocorreu durante uma greve de servidores técnico-administrativos e do debate

que tal situação suscitou, uma vez que foi preciso ponderar em relação aos valores que o grupo acreditava. Foi destacado que, ainda que sempre defendam a importância da metodologia como forma de contribuir para o serviço público e trabalhadores, a greve é um momento de luta por questões que vão além, e podem impactar na própria manutenção do serviço público e toda a carreira dos servidores. Portanto, a decisão de aderir à greve, excluindo da convocação as etapas da análise de lotação, foi tida como a mais acertada pela equipe. O grupo ainda destaca a importância da convocação de novos servidores também como fundamental para a continuidade e melhoria do trabalho na Universidade ponderando, portanto, que não era contra a convocação, porém, pelo momento de greve, optaram por marcar um posicionamento de adesão a partir da exclusão de etapas além daquelas previstas na lei.

Ressalta-se, portanto, após todas as discussões levantadas até o momento, novamente, a complexidade da atividade e as contradições inerentes ao processo de análise de lotação. No próximo tópico, serão abordados, portanto, os limites do trabalho, os constrangimentos da atividade, identificados no campo.

### **5.3 Os constrangimentos da atividade**

Todo trabalho é marcado por constrangimentos, pois não há liberdade total em uma atividade de trabalho. A palavra “constrangimentos” está sendo utilizada em substituição ao vocábulo *contrainte*<sup>70</sup>, que é uma categoria analítica da ergonomia, que significa pressões, limites e constrangimentos com os quais a atividade de trabalho deve lidar (GUÉRIN; LAVILLE; DANIELLOU; DURAFFOURG; KERGUELEN, 2001). Segundo Durrive e Haubrich (2018, p. 143-144), o constrangimento “não quer exprimir, em princípio, algo negativo. Uma limitação significa que alguma coisa se encontra no local antes que eu intervenha, algo que já está lá e que eu preciso, necessariamente, considerar”.

Ainda considerando as explicações de Durrive e Haubrich (2018), é possível compreender os constrangimentos como limites que “aparecem” durante a ação. Eles já “estão”

---

<sup>70</sup> Durrive e Haubrich, (2018) optam pelo termo limitação para traduzir a palavra *contrainte*. A escolha é baseada na compreensão de que limitação inclui toda e qualquer restrição, de todo tipo. Ainda com o mesmo entendimento, ao mesmo tempo, a restrição evocaria uma ação que busca superar tal tentativa. De acordo com Schwartz (2004), não foi possível encontrar tradução satisfatória em português para o vocábulo francês *contrainte*, categoria analítica da ergonomia da atividade. Os termos mais utilizados são ‘exigência’ e ‘pressão’ que, entretanto, limitariam a compreensão, devido à complexidade contida no conceito (SCHWARTZ, 2004). Algumas pesquisas e trabalhos da ergonomia da atividade utilizam a palavra constrangimento, adotada nesta pesquisa.

na situação, mas serão percebidos e terão efeitos na atividade durante a ação. O constrangimento pode não estar diretamente relacionado com a atividade, mas afetá-la mesmo assim, sendo negativo ou positivo. Os autores também sinalizam que uma norma antecedente pode se transformar em um constrangimento, caso gere algum tipo de “alteração” e impacto diferente na atividade. Quando as normas antecedentes sofrem alterações, mudanças que estão além da influência dos trabalhadores e que impactem a ação, o “funcionamento” da atividade, elas podem virar constrangimento.

Durante os encontros, uma das tarefas propostas para o grupo foi a de refletir sobre os constrangimentos inerentes à atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados. Essa tarefa gerou uma lista – apresentada a seguir – de constrangimentos identificados e validados pelas servidoras, além de discussões sobre muitos deles.

- Alta expectativa da área e dos servidores sobre o processo de lotação;
- Dificuldades de entendimento da complexidade e limites do processo;
- Relação entre as equipes da DGL;
- Sucateamento da universidade: corte de terceirizados<sup>71</sup>, extinção de cargos;
- Rotatividade: aposentadorias constantes, exoneração;
- Rotatividade das chefias (dificulta parcerias e entendimento do processo de lotação);
- Falta de autonomia da equipe para participar das decisões de gestão de vagas e decisões de lotação;
- Pressão de tempo e falta de tempo;
- Carência de estrutura (postos de trabalhos insuficientes; falta de sistema de gestão de vagas e de banco de dados);
- Falta de pessoal;
- Limitações do PCCTAE (cargos complexos - exemplo, biólogo);
- Limitações do concurso público (conteúdo e prova têm grande impacto nos candidatos aprovados);
- Falta de autonomia da equipe sobre o tempo necessário para o processo de lotação;
- Dificuldades de entendimento sobre o processo de lotação por parte das áreas, candidatos e alta gestão;

---

<sup>71</sup> Cabe destacar que, apesar de a equipe não defender a terceirização, o corte de terceirizados aparece como constrangimento na medida em que é feito de maneira deliberada, sem respeito aos trabalhadores envolvidos, nem ao funcionamento da Instituição, e impactam diretamente a atividade de análise de lotação, o que ainda se agrava pelo fato de que a equipe não tem conhecimento das informações sobre a lotação dos trabalhadores terceirizados na Universidade e nem sobre os setores que perderam essa força de trabalho.

- Relações de poder;
- Ferramentas de trabalho herdadas.

(Lista construída e validada pelo grupo durante os Encontros sobre o trabalho)

Além disso, na tarefa de desenho do esquema dos destinatários da atividade, muitos constrangimentos foram abordados pelo grupo. Também, nos dados obtidos no diário de campo, foi possível observar alguns. Portanto, nesse tópico, todos esses constrangimentos identificados, abordados, observados, foram organizados e serão apresentados na forma de subtemas de análise.

Cabe observar que muitos deles estão relacionados entre si e impactam uns aos outros, dificultando sua “separação” em diferentes “categorias”. Além disso, é possível perceber que alguns deles poderiam ser considerados constrangimentos que surgem e podem ser identificados como parte do contexto da universidade, do serviço público, do cenário macropolítico, econômico e social; enquanto outros seriam mais específicos da atividade de análise de lotação. Entretanto, uma vez que uma categorização “mais rígida”, nesse sentido, poderia comprometer a análise, considerando a observação inicial de que há uma correlação entre eles, optou-se por não realizar uma organização pautada nesses aspectos.

### **5.3.1 Políticas<sup>72</sup> Federais e Políticas da Universidade impactando diretamente a atividade**

Para iniciar a reflexão sobre os constrangimentos da atividade de análise de lotação identificados no impacto das políticas e influências externas e internas à Universidade, é preciso remeter-se, brevemente, à discussão retomada anteriormente sobre a perspectiva da ergologia e a análise do materialismo histórico e dialético em relação ao contexto macro, político, social e econômico no qual a UFF está inserida. Algumas das contribuições da ergologia referem-se ao encontro permanente entre o macro e o micro na atividade de trabalho, ao espaço tripolar e sua complexidade. O materialismo histórico-dialético contribui com a análise das múltiplas determinações da realidade, considerando sua totalidade, as determinações históricas e sociais, suas contradições.

---

<sup>72</sup> Política no sentido de orientação, diretrizes em relação a certos assuntos e problemas de interesse público e institucional.



Sendo assim, tanto a perspectiva ergológica como o materialismo histórico-dialético entendem que a atividade de trabalho e toda situação de trabalho são determinadas pelo contexto social, político, histórico e econômico. No caso da atividade de análise de lotação, como tudo no serviço público, o cotidiano da atividade é diretamente marcado e influenciado de diversas formas pelo macrocenário político, social e econômico, através das políticas federais. Especialmente após a reforma administrativa gerencial, e intensificado pelo Governo Bolsonaro, percebe-se, cada vez mais, a força da lógica neoliberal, pautada no sucateamento e precarização do serviço público e, principalmente, das universidades federais.

Conforme destacado anteriormente, no contexto de uma universidade pública brasileira, é possível perceber a importância da luta cotidiana pela afirmação de valores do bem comum, fruto de conquistas dos trabalhadores e movimentos sociais, uma vez que estes não estão garantidos e precisam ser constantemente reafirmados, pois estão no embate permanente com as forças do polo mercantil, da lógica neoliberal, que busca dominar todos os espaços.

Com bases no entendimento exposto acima, a atividade estudada tem seu dia a dia diretamente impactado pelas políticas federais que, sendo parte de suas normas antecedentes, pautam suas normas e decisões cotidianas. Nesse sentido, uma das preocupações apontadas pela equipe refere-se ao impacto do cenário político do país na gestão de vagas e nas decisões de convocação de servidores concursados.

O grupo abordou o exemplo da convocação que estava ocorrendo concomitantemente a alguns dos Encontros sobre o Trabalho, sobre a qual havia grande expectativa e pressão interna devido ao grande número de aposentadorias de servidores – causado por motivos externos, a partir da Reforma da Previdência, e internos, a partir da questão das 40 horas e implantação do ponto eletrônico – e corte de funcionários terceirizados – que teve como causa principal o corte de verbas do Governo Federal direcionadas à Universidade.

**Nise:** E aí entra com essa questão também, das pressões [...] da urgência de convocar o maior número de pessoas possíveis. Então, nos outros anos – eu estava pensando nisso hoje de manhã – a gente tem um deadline que a gente trabalha com essas vagas [...] Mas, como a gente tem que convocar um maior número, porque a gente tem um governo, né, muito perigoso, a gente abriu isso, né [sic]? A gente não está respeitando esse deadline. [...] Porque a gente está tendo um cenário de muita aposentadoria e a universidade está realmente carente de força de trabalho.

**Pagu:** E ainda cortou os terceirizados.

**Nise:** Os terceirizados saíram e aí não dá para a gente, por conta da nossa organização de trabalho, não considerar essa vaga. Então, vamos abrir essa exceção, sabe?

(Trecho de diálogo do 2º encontro)

Esse impacto é intensificado pelo desconhecimento, por parte da equipe, sobre o quantitativo e distribuição da força de trabalho terceirizada<sup>73</sup>, principalmente aqueles que atuam em atividades administrativas. De acordo com o grupo, a diminuição de funcionários terceirizados tem impacto direto na demanda das Unidades e na gestão das vagas, porém a equipe não tem conhecimento sobre essas informações. Portanto, reitera-se que, apesar de a equipe não defender a terceirização, o corte de terceirizados aparece como constrangimento na medida em que é feito de maneira deliberada, sem respeito aos trabalhadores envolvidos, nem ao funcionamento da Instituição, e impactam diretamente a atividade de análise de lotação.

**Nise:** Eu não posso tirar. Hoje eu não tenho autonomia para tirar essa vaga daqui e botar ali.

**Margarida:** E você não tem nem estudo quantitativo que justifique, numericamente: “Você está com muita gente e ali está carente”.

**Pagu:** Não tem, que é a questão do dimensionamento, que precisa de todos aqueles pré-requisitos para a gente conseguir fazer.

**Nise:** Então hoje a gente trabalha, aí pensando na questão da lotação, a gente trabalha tentando extrair o máximo possível desse processo para dar conta dessa complexidade toda. [...]

**Copesquisadora:** Fazer valer aquilo que vocês acreditam para a universidade.

**Pagu:** A gente consegue fazer algumas coisas[...].

**Margarida:** O terceiro limitador, eu acho que são os terceirizados. Como a gente não tem gestão dessa força de trabalho, isso também limita muito a nossa...

**Pagu:** A gente saber o quantitativo exato.

**Margarida:** O quantitativo, quem são, qual o perfil das pessoas... Não temos, porque terceirizado acaba entrando como contratos, então vai para a outra Pró-reitoria.

**Nise:** A gente só vai saber deles quando eles vão embora e o gestor chega desesperado, falando assim: “*Olha, a minha secretaria, quem atendia eram dois terceirizados e agora eles foram mandados embora e eu não tenho ninguém*”. Aí vai fazer o que? Não temos de onde tirar essa vaga, na verdade a gente não pode tirar essa vaga de nenhum lugar. A gente tenta, mas a gente não pode.

(Trecho de diálogo do 2º encontro)

Além disso, outra grande influência das políticas federais na gestão de vagas se dá na medida em que o Governo Federal é responsável por definir o quantitativo de pessoal disponibilizado para cada universidade, ampliando ou reduzindo esse quantitativo através de Decretos ou Portarias. Segundo o grupo, os cargos que são extintos por Decretos do Governo Federal não são repostos quando há vacância, o que acarreta, gradualmente, no esvaziamento da Universidade e, conseqüentemente, uma demanda das áreas de que os novos servidores sejam capazes de suprir a falta de pessoal. Nesse sentido, o grupo apontou, como outro aspecto

---

<sup>73</sup> Conforme visto no capítulo 3, a PROGEPE não gerencia a força de trabalho terceirizada na Universidade.

de grande impacto na atividade de análise de lotação, o sucateamento das universidades, por exemplo, na política de extinção de cargos.

**Nise:** É, Governo Federal, que tem a questão da extinção dos cargos. [...] Aí a atividade de convocação direciona, porque às vezes a gente tem que fazer escolhas de cargos, que cargos que vai privilegiar. [...] Que a gente correu com assistente, de repente, acabou extinguindo o auxiliar e a Universidade saiu perdendo.

**Copesquisadora:** Mas vocês fazem essas escolhas baseadas em que?

**Pagu:** Por exemplo, ameaça do decreto de cortar.

**Nise:** Suposições.

**Margarida:** Suposições. Ouvi falar lá em Brasília que vão acabar com esse cargo. [...] Aí a gente acelera tudo.

**Nise:** Boatos políticos que acontecem [...] que ninguém tem acesso, que vem da alta gestão do MEC. Aí que esse boato chega para a gente...

**Pagu:** [...] Tipo boatos de que “*vai parar a nomeação, o Governo falou que vai suspender*”. A gente tem que correr... Entendeu? Ou que vai sair um decreto extinguindo...

**Nise:** Vai acabar com tantos cargos.

(Trecho de diálogo do 3º encontro)

**Nise:** E existe um próprio sucateamento da universidade, então você extingue os cargos, você não faz a reposição... (3º Encontro)

[...]

**Nise:** Depois veio outro decreto que extinguiu mais uma pancada de cargos [sic], que também a gente não consegue repor. O que acontece? Você tem um sucateamento, vai esvaziando a Universidade, você vai diminuindo, cada vez mais, o número de servidores. Acaba que essas pessoas que vão entrar acabam tendo que ter um perfil e uma multifuncionalidade ali muito maior para atender essa força de trabalho, que agora é outra. Então uma área que antes você tinha cinco pessoas, agora duas vão ter que dar conta [sic]. (3º Encontro)

Ainda nessa mesma direção, as participantes destacam o corte de verbas e cortes de pessoal terceirizado como forma de impulsionar esse sucateamento, esvaziamento e, como consequência, mudanças nas demandas e expectativas das áreas.

**Pagu:** E ainda teve a questão do – outra coisa que eu acho que acabou impactando também, ou pode vir a impactar – corte de verba. A Universidade também cortou terceirizado e as áreas estão falando “*Eu preciso de gente, porque eu perdi terceirizado*”. (3º Encontro)

[...]

**Nise:** O corte de terceirizado aumentou muito o número de demandas que chegam para a gente. [...] Com áreas que nem procuravam, porque resolviam com terceirizado, chegam e falam assim: “*Olha, eu não sei o que eu faço, porque eu perdi todos os meus terceirizados*”. [...] (3º Encontro)

Ademais, como já observado, outra política federal de grande impacto recente na atividade foi a reforma da previdência, que aumentou o número de pedidos de aposentadoria e, como consequência, o volume de demanda de reposição das vagas desocupadas.

Quanto aos Decretos de extinção e vedação de cargos, eles aparecem, na atividade, como constrangimento e demandam muitas reformatizações e alternativas para lidar com os problemas gerados por eles na tentativa de alcance pelos valores buscados pelo coletivo e pelos valores do bem comum, como forma de resistência às tentativas de precarização e sucateamento da Universidade. Como impacto direto na atividade estudada, é possível citar o esvaziamento do serviço público e a dificuldade de alcance de valores como qualidade do trabalho de análise de lotação, uma vez que compromete o atendimento das demandas das áreas quanto à força de trabalho para compor o trabalho.

Cabe destacar aqui, novamente, que é do entendimento dessa pesquisa e da equipe – aqui representada pela própria pesquisadora – que os problemas referentes à gestão, distribuição e reposição de vagas estão muito além de uma questão técnica, operacional, pois estão relacionados com o contexto de precarização e esvaziamento da Universidade, fortalecido pelos Decretos de extinção de cargos. Sendo assim, é um problema mais amplo, comum a toda Instituição. Portanto, a área de gestão de pessoas não possui o poder de resolver a questão e é importante buscar uma solução coletiva, principalmente, no sentido de forças de resistência a favor da manutenção do serviço público.

Recentemente, a equipe tem tido avanços em inserir esse debate e reflexões nas comunicações com as áreas, tentando contribuir com a ampliação dessa discussão para o cotidiano da Universidade. O objetivo, portanto, é colaborar com a expansão da compreensão de que o problema é mais amplo, se insere no âmbito das forças a favor do desmonte do serviço público e, a partir disso, tentar somar com forças coletivas de resistência.

Cabe lembrar aqui que, as discussões abordadas no segundo<sup>74</sup> e no terceiro<sup>75</sup> capítulos auxiliam a compreender os processos que estão na base de todos os aspectos abordados nesse constrangimento da atividade.

### **5.3.2 Carência de infraestrutura para a equipe**

Outro constrangimento importante sinalizado nos encontros foi a carência de infraestrutura para a equipe. Esse constrangimento se evidencia na carência de condições mínimas de trabalho, como, por exemplo, posto de trabalho e recursos suficientes para a equipe

---

<sup>74</sup> Principalmente no tópico “2.2.1.2 As Universidades Públicas Federais”, do Capítulo 2.

<sup>75</sup> Principalmente no tópico “3.1.1 O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação”, do Capítulo 3.

realizar sua atividade, o que foi uma realidade durante vários anos<sup>76</sup>, além da falta de um sistema de gestão e mapeamento de vagas.

**Marielle:** É que você pensa assim, no caso da ponderação que a Pagu fez agora. Ela é extremamente comprometida, é uma característica dela mesmo. Mas se você for olhar friamente, como profissional, independente de eu ser servidora pública, de eu ter um interesse comum acima de tudo. Você ter essa estabilidade, você fez por onde. Você fez um processo seletivo, você não está aqui de favor para ninguém. Ninguém te colocou aqui. Nem pedindo um favor. Você está aqui porque passou por um processo seletivo, você passou por um estágio probatório, você se dedicou. E aí o que você espera? Você espera o mínimo, que é uma infraestrutura.

**Pagu:** O mínimo, exatamente, não é luxo.

**Marielle:** Entendeu? Que é um sistema, que é uma organização, uma satisfação, um planejamento. Você não está pedindo além do que a Universidade pode dar. [...] Então, você espera que a Instituição te ofereça.

[...]

**Pagu:** Inclusive a gente tem um medo..., que me lembrou falando. É isso, o nosso setor todo tem um problema sério de não ter lugar para todo mundo sentar. Aí a gente, às vezes, fica com medo de falar isso, de tirarem a gente dali, entendeu? Tipo assim, você tem medo de lutar por um direito que é seu, porque senão você está arriscando sua posição ali. Se a gente falar que não tem lugar para todo mundo: “*Ah então vamos para ali que tem*”. Entendeu? Então o negócio é bem perverso mesmo.

**Marielle:** Até, para você ter noção, foi sugerida uma reforma.

**Pagu:** Para caber todo mundo.

**Marielle:** A gente analisou, todas as equipes. “*Ah, vamos ver o que é, que reforma é essa, será que vai ser positiva para poder sanar esse problema de não ter posto de trabalho para todos os servidores*”. Só que assim, a proposta que foi oferecida foi pior que a que já temos, entendeu? Eram corredores que não tinham ventilação, não tinha iluminação não tinha nem uma janela, não tinha espaço.

**Pagu:** Sufocante.

**Marielle:** Sufocante. Uma coisa assim meio improvisada: “*Ah, vamos ver o que dá para colocar*”.

**Copesquisadora:** “Oferecemos, vocês não quiseram”.

[...]

**Pagu:** [...] Inclusive a gente justificou com cálculos. Área total... Faz um cálculo simples, matemático: total, quantidade de pessoas, metros quadrados. [...] Não cabe, não cabe, mesmo se você fizer isso. Não cabe. [...]

**Nise:** Eu fui perguntar para [...] engenheiro. Porque é isso, não basta você usar conceitos humanos: sofrimento, bem-estar, qualidade do ambiente.

**Pagu:** Segurança do trabalho.

**Nise:** Não adianta você usar, isso não cola.

[...]

**Nise:** [...] Aí, o que acontece? Diante dessa complexidade toda, o que a gente mais faz, no nosso dia a dia...

**Pagu:** É dar jeito.

---

<sup>76</sup> No final do ano de 2019, a equipe de análise de lotação foi transferida para uma nova sala, em um local externo à CPTA. A sala possui espaço para a quantidade de postos de trabalho suficientes para a equipe até então e a equipe também passou a contar com computadores para todos os integrantes. A sala, entretanto, possui alguns problemas de entrada de água e goteiras em dias de chuva e alguns equipamentos quase foram danificados. Em 2020, com a pandemia de Covid-19 e a entrada da equipe em trabalho remoto, a demanda de infraestrutura se alterou. No ano de 2022, com o retorno ao trabalho presencial de forma parcial (híbrido), algumas questões retornaram, porém com menos intensidade. Além disso, há uma perspectiva de ampliação do espaço da CPTA e nova mudança da equipe.

**Nise:** É pensar em soluções para aquilo que está ali hoje dado. [...] “*O que eu faço com essa planilha que não abre?*”. É o tempo todo resolvendo, pensando em soluções ali. E aí, de repente, você traz um problema estrutural, que é o mínimo da instituição.

**Pagu:** Que a gente já tem na equipe, desde sempre. Só vai se agravar com a chegada dos novos. Vai se agravar mesmo.

**Nise:** E a gente que tem que pensar na solução. Como se a gente estivesse aqui de braços cruzados e estivesse tudo dado para a gente, eu só vou lá e executo, sem o menor esforço possível. [...] Só que, mesmo assim, a gente permanece.

**Pagu:** Na luta. Resistindo.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

O diálogo das servidoras remete a muitas questões, algumas já abordadas nesse trabalho. É possível apontar, por exemplo, a falta de uma visão a partir do ponto de vista da atividade na tomada de decisões da Instituição em relação a problemas básicos – ou que deveriam ser – que são as questões de infraestrutura, de oferecimento de condições mínimas de trabalho. Conforme Duc, Duraffourg e Durrive (2010) destacam, no cotidiano das organizações, várias decisões são tomadas e uma das características comuns às diversas decisões das diferentes organizações, inclusive da Universidade, é que elas são tomadas desconsiderando ou ignorando suas consequências sobre o trabalho. Os autores ainda lembram que “o pessoal é intimado a se adaptar às consequências e quando ele se adapta mal, primeiro há a constatação, em seguida deplora-se as consequências nefastas sobre a saúde, a qualidade, a eficácia etc” (DUC; DURAFFOURG; DURRIVE, 2010, p. 64).

Cabe ressaltar, entretanto, principalmente no caso da UFF, que não se pretende aqui transferir toda a responsabilidade para os dirigentes da Instituição. Conforme discussões anteriores, tem-se ciência do movimento de precarização e sucateamento das universidades públicas, através, por exemplo, da baixa disponibilização orçamentária e dos constantes cortes de verbas.

Portanto, os problemas de infraestrutura e condições de trabalho da Universidade não são problemas restritos à tomada de decisão interna, pois fazem parte do desmonte do serviço público e das universidades, pautado na lógica neoliberal. A copesquisadora Marta resume um pouco esse movimento quando afirma que: “*Todo o contexto funciona para que vocês desistam [...] E depois justificam que o serviço público não tem qualidade. Só que essa parte anterior não aparece e vocês estão aí batalhando, lutando contra todo um sistema*”.

Por outro lado, não se pode negar que também há, internamente, questões que atravessam o direcionamento de verbas – insuficientes para uma distribuição igualitária – considerando as diferentes áreas da Universidade. Ademais, muitas vezes, o problema, mesmo

de infraestrutura, não se restringe a questões financeiras, o que poderia ser percebido ao considerar o ponto de vista da atividade, conhecendo efetivamente a situação de trabalho, ou permitindo uma participação genuína daqueles que conhecem, na tomada de decisões.

Ainda sobre a carência de infraestrutura, o grupo também fez observações sobre os prejuízos da falta de um sistema informatizado. As servidoras apontam que são muitos os prejuízos, tanto no tempo gasto pela equipe nas atividades de gestão de vagas – etapa prévia fundamental para a análise de lotação – quanto na dificuldade de controle das informações, o que, por sua vez, prejudica o contato com as áreas e gera insegurança sobre as informações fornecidas. Na gestão das vagas, por exemplo, a identificação e contabilização das vagas para a convocação de novos servidores é dificultada por essa carência de um sistema de gestão e controle de vagas, ou seja, pelo fato de tudo ser feito manualmente, utilizando apenas planilhas eletrônicas.

[...]

**Pagu:** Botamos. Agora, sabe o que eu lembrei aqui, uma coisa? A questão do sistema..., mas aí entra em recurso. Ele botou recurso, infraestrutura, vou botar também sistema. Na verdade, falta e isso tem muito impacto em nossas atividades. A gente tem que fazer tudo manual.

**Nise:** Como é tudo manual, [...] quando você vai lidar, por exemplo, com um cenário de 300 vagas, isso se perde. Porque aí, essas permutas que você consegue fazer, não tem onde documentar, não tem onde registrar. Então é vaga que foi para onde e não sei o que lá.

**Pagu:** Tem mil planilhas também. A chefia imediata também manda uma separada, aí tem que bater com a nossa, aí tem que achar na dela, aí tem que procurar na dela, procurar na nossa, tem que procurar na antiga... Gente....

[...]

**Marielle:** Não é? Cada um faz de um jeito.

**Pagu:** Isso.

**Nise:** Como não tem um sistema. Com sistema, eu acho que daria.

**Pagu:** Porque [com o sistema] é tudo padronizadinho [*sic*], você faz igual.

**Nise:** Porque eu registraria ali no sistema, mas agora [sem sistema] não. “Ah não, mas essa vaga, eu falei com fulano ontem no telefone, ele não vai querer mais essa vaga”.

[...] Aí, de repente, você lida com uma informação nova naquela planilha louca e fica:

“Gente, o que é isso aqui?”.

**Marielle:** Não, e aí acaba perdendo a eficiência, porque, tipo assim, determinada pessoa usa só o Word, determinada usa só Excel, aí você não consegue filtrar, você não tem eficiência, você não tem celeridade. Você não consegue porque você tem que ter um retrabalho, de conferir uma e conferir a outra.

**Pagu:** A gente sempre fala também que, por exemplo, essa troca de vagas que a gente faz envolve mais de duas vagas, envolve três vagas. Aí você teria que botar informação em todas as três, só que é isso: se fosse um sistema, automaticamente elas conversariam. Mas sem o sistema, é só no manual e você tem que ficar catando essa informação. É bem...

**Nise:** Isso atrapalha muito.

**Pagu:** Muito, muito. Não só o tempo, mas de deixar a gente confuso. Atrapalha mesmo.

**Nise:** Deixa a gente confuso, deixa a gente vendido, porque você vai falar com o gestor, mas você não tem muita segurança do que você está falando.

**Pagu:** Você tem que estar sempre confirmando se é aquilo mesmo ou se já mudou.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

A falta de um sistema de gestão e mapeamento de vagas – incluído, nesse caso, atribuições e tarefas dos cargos nos setores e competências demandadas – também é um problema de infraestrutura que tem impactos negativos diretos na atividade, causando retrabalho, erros, atrasos, lentidão, risco de perda de informações fundamentais, principalmente considerando o tamanho da Universidade e os quantitativos de vagas envolvidos nas convocações. Além disso, todos esses problemas e riscos também acabam gerando impactos negativos na saúde dos trabalhadores, causando desgaste e estresse na equipe.

Portanto, a carência de infraestrutura aparece como um constrangimento de grande influência na atividade. Nos encontros, as servidoras apontaram, ainda, que consideram que a precarização das condições de trabalho não só da equipe, mas da CPTA como um todo, pode estar relacionada com outro constrangimento, identificado pelo grupo como a “invisibilidade” da atividade, analisado a seguir.

### **5.3.3 A invisibilidade da atividade**

Segundo as participantes, o fato de que as etapas da análise de lotação e a forma de concretizá-la não estão expressamente previstas em lei<sup>77</sup> faz com que ela seja, muitas vezes, considerada dispensável. O grupo aponta, nesse sentido, outro constrangimento, relacionado com o tema da “invisibilidade” da atividade.

O grupo observou que, legalmente, a convocação de servidores recém-concursados pode acontecer independente das etapas de análise de lotação, que não são obrigatórias. De acordo com as servidoras, muitas vezes, essa característica é usada como forma de poder sobre a equipe, tornando necessário que a equipe precise se ajustar às constantes mudanças no planejamento caso queira realizar seu trabalho. Cabe destacar aqui, portanto, que há uma opção, representando, por um lado, certa liberdade de escolha da equipe, incomum no cenário privado, por exemplo, mas possibilitado no serviço público em grande parte pela estabilidade dos servidores, assunto já abordado neste trabalho. Por outro lado, no caso da análise de lotação,

---

<sup>77</sup> Conforme tratado no capítulo 3.



essa possibilidade de não realizar as etapas previstas também representa essa dispensabilidade do processo.

Dessa forma, ainda que com grandes prejuízos para a atividade, uma vez que o tempo necessário para qualidade do trabalho não é cumprido, a equipe acaba optando por tentar se ajustar da forma possível para não deixar de fazer o trabalho que acredita, principalmente porque considera os valores que busca afirmar na atividade.

**Pagu:** É, porque o nosso trabalho não é uma exigência legal, é diferente do trabalho [das outras equipes do setor]. Se eles não fizerem acabou, não vai ter.

**Nise:** Se eles não enviarem o processo para o [setor de admissão de pessoal] ninguém toma posse. Agora, as pessoas podem tomar posse sem passar por entrevista.

**Copesquisadora:** Só com a análise de currículo.

**Pagu:** Sem nada, nem análise de currículo.

**Copesquisadora:** Pela ordem de classificação.

**Pagu:** Isso.

**Nise:** “*Vou colocar por ordem de chegada*”. Podem usar outro critério. Assim, legalmente, eu não tenho uma exigência. E aí, é porque a gente não abre mão que a gente ajusta [o trabalho ao novo prazo]. [...]

[...]

**Pagu:** [...] Dá um jeito, se vira, se quiser fazer vai ter que ser assim..., entendeu? E, ao mesmo tempo, por acreditar no trabalho, eu fico assim.... Ao mesmo tempo, essa questão de não ser uma exigência legal, o que eu acho: se a gente não lotar, eles vão deixar de fazer. Eles vão falar: “*Então não faz*”, porque é sempre assim. É sempre assim. Não é que dessa vez foi assim, na de 2017 foi a mesma coisa, lembra? “*Vamos rápido, que tem não sei lá o que*”, foi uma correria também, um desespero.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

Essa questão, da atividade de análise de lotação ser uma etapa além do que é exigido legalmente na convocação de recém-concursados, segundo o grupo, tem um impacto interno também, uma vez que, muitas vezes, no próprio setor, há entendimento de que a atividade não é fundamentalmente necessária. Nesse sentido, o grupo fez uma observação sinalizando que, em um contexto no qual há problemas de planejamento e a convocação aparece sempre como demanda urgente (constrangimentos também identificados na atividade, abordados a seguir), e ainda há carência de recursos, esse olhar para a análise de lotação como algo não essencial – por não ser exigido por lei como etapa da convocação – acaba tornando o trabalho da equipe dispensável, o que, para o grupo, gera uma desvalorização interna da atividade.

**Pagu:** É porque o nosso fica mais invisível, eu acho...

[...]

**Pagu:** Porque o nosso... é isso... a desvalorização é interna também. Porque o nosso, se não der tempo, vai acontecer mesmo assim, mas o deles não, tem que dar tempo, porque é legal.

[...]

**Nise:** O nosso não, o nosso é dispensável.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

Como visto, as participantes, entretanto, ponderam que o tipo de trabalho realizado pela CPTA, em geral, pelo que a equipe identifica como a “área de gestão de pessoas”, é invisível, ganhando destaque em situações pontuais ou quando deixa de acontecer, e que isso contribuiria para a desvalorização do setor na Universidade.

**Marielle:** Sabe o que eu percebo? Não sei se vocês compartilham da mesma percepção, [...]. Parece que a gente fica esquecido, aí quando vem um novo concurso, aí começa a visibilidade, pressão, é isso, é aquilo, é cobrança.

**Pagu:** A DGL, você diz?

**Marielle:** É. Por isso que eu acho que é meio sucateado isso aqui. Porque assim, a gente só usa, a gente só precisa daquele serviço quando... É sazonal, né? Momentâneo, quando tiver um concurso. Como não tem sempre, eles vão se arrumando lá. Porque não é possível, quando você entra, você nota muito, você fica observando. Aí você sobe [para o outro andar] e é tudo assim, muito organizado, tudo limpo, tudo novo.

**Pagu:** No banheiro de cima tem ar-condicionado.

**Marielle:** [...] aí você vê que o seu é sucateado e começa a tentar perceber, tentar entender aquele contexto. [...] Anunciou o concurso, anunciou o prazo de convocação que nem a gente tinha... Aí começa, ganha uma certa importância.

**Pagu:** A gente sempre fala disso. É interessante isso que você está falando, porque a gente volta e meia fala disso, né, Nise? Que o trabalho da CPTA, ele só aparece quando você deixa de fazer.

**Nise:** Eu falo que é igual o trabalho da dona de casa.

**Copesquisadora:** Eu lembrei exatamente do trabalho da dona de casa.

**Nise:** Se você não faz ele aparece. [...] Mas o trabalho da gestão de pessoas, nas organizações em geral, é assim. Você só vê que tem gente no pagamento quando você deixa de receber, porque senão você acha que cai automaticamente. Ele é, é de dona de casa.

**Pagu:** Tanto que a gente já ameaçou várias vezes, como estratégia. “*Vamos parar tudo então para ver se vem sala*”

**Nise:** Porque aí eles vão ver. Só que aí tem essa questão do coletivo, porque você teria que parar tudo para dar visibilidade.

**Pagu:** Parar tudo mesmo.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

Toda essa discussão sobre esse tema remete a algumas questões importantes de se refletir. É possível retomar, primeiramente, o debate sobre o princípio da legalidade na Administração pública e a autonomia administrativa da universidade, ambos expressos na Constituição Federal de 1988. Reitera-se, nessa pesquisa, a importância da reserva legal no sentido amplo, e do cumprimento dos princípios constitucionais como forma de garantir a democracia e a prevalência dos interesses coletivos e sociais. E, ao mesmo tempo, também reafirma a crença na autonomia administrativa das universidades como um fundamento essencial.

Portanto, é imprescindível respeitar os limites da lei, mas também questionar o legalismo excessivo, no sentido de cumprir apenas o que está expressamente exigido em lei, que pode, contraditoriamente, impedir o alcance dos demais princípios da administração pública, bem como de direitos e interesses coletivos, de valores do bem comum. Dessa forma, acredita-se no uso da autonomia administrativa enquanto possibilidade de tentar garantir a afirmação dos valores do bem comum, melhoria do serviço público, direito e saúde dos trabalhadores, principalmente quando há uma tentativa deliberada de desmonte do serviço público e expansão da lógica neoliberal por parte do próprio Governo. Ou seja, quando algumas normas impostas na forma de lei, decretos, portarias, na verdade podem não estar a favor do melhor funcionamento do serviço público, como já foi exemplificado neste trabalho.

Conforme ressaltado anteriormente, esta pesquisa está pautada no pressuposto de que a estabilidade do servidor público deve ser garantida como forma de possibilitar uma atuação coerente com a ética e com o interesse coletivo e social, afirmando valores do bem comum. Portanto, pensando dialeticamente, considera ser fundamental o uso da lei, das legislações como referência de limites e garantia de direitos e conquistas, mas estando atento a não enrijecer a atuação a ponto de prejudicar o funcionamento do serviço público e acaba por contribuir, contraditoriamente, com seu desmonte. Nesse sentido, a escolha, pautada na estabilidade, precisa ter como referência o interesse coletivo e social, o que é melhor para o serviço público e para os trabalhadores.

Dessa forma, escolher dispensar processos porque não estão obrigados por lei, quando são processos que contribuem para a melhoria da Instituição e com o alcance de direitos, saúde e satisfação dos trabalhadores, seria um contrassenso. O que, entretanto, não quer dizer que não se deva questionar a maneira como será feito, porque fazer sem respeitar o tempo, as necessidades, sendo meramente protocolar, acaba não atendendo a função do processo e o alcance dos objetivos citados. Ao mesmo tempo, até como forma de resistir e lutar para mudar essa forma de fazer, é importante o esforço de manter o espaço conquistado pela equipe e pela atividade, isto é, não simplesmente se eximir de fazer, de maneira semelhante ao que alerta Codo (1994)<sup>78</sup>.

No entanto, conforme alertam Marques e Muniz (2018), é preciso estar atento ao limite, que pode ser muito tênue, entre usar da autonomia universitária para lidar com as normas e se adaptar às variabilidades do meio, sem se desviar do que é permitido por lei. Os autores

---

<sup>78</sup> Ver tópico “1.3 Contribuições dos saberes da Psicologia do Trabalho e Organizacional”, do capítulo 1.

lembram, concordando com as contribuições da ergologia e com Azeredo-Silva (2016) que, para isso, é importante a constituição de entidades coletivas relativamente pertinentes. Conforme visto, Schwartz (2010a) explica que é na ECRP que se alojam os valores socialmente partilhados. Esse coletivo que irá sustentar o debate de normas em consonância com os valores da administração e do serviço público. Por isso a importância de que se favoreça a construção das ECRP, que sustentarão, no coletivo, as decisões.

Portanto, esta pesquisa e a equipe, representada aqui pela pesquisadora, e conforme anotações de campo, reiteram a importância de ir além do que está prescrito, para o bem do serviço público e dos trabalhadores. Atuar buscando construir práticas que afirmem os valores do bem comum, procurando conhecer ao máximo as técnicas, instrumentos, ferramentas disponíveis, mantendo uma leitura dialética sobre as contradições, inerentes a cada uma delas, e sobre o contexto, considerando as características da situação, o ponto de vista da atividade, para encontrar soluções que sejam benéficas para a Instituição, enquanto universidade pública, e para os trabalhadores.

Nessa direção, considera-se a importância da valorização da área de “gestão de pessoas” enquanto setor que pode contribuir com a ênfase na gestão do trabalho, com a afirmação de direitos e bem-estar dos trabalhadores, a partir dessa construção de alternativas positivas para o serviço público e para as pessoas, uma vez que se dedica ao estudo e desenvolvimento de práticas e políticas que têm, justamente, esse olhar para o trabalho.

#### **5.3.4 Falta de autonomia da equipe para participar das decisões sobre gestão de vagas e lotação**

Esse tema, apontado pelo grupo como outro constrangimento da atividade, é bastante significativo, pois esteve presente em todos os encontros. Um dos destaques do grupo sobre essa questão foi a falta de autonomia para participar das decisões sobre o momento e tempo de realização da convocação de servidores recém-concursados, o que tem impacto direto na atividade de análise de lotação. Sobre esse aspecto, uma das participantes exemplificou uma convocação que foi realizada durante período de greve, a despeito da objeção da equipe e de todo o setor.

**Pagu:** [...] É que na greve a gente convocou sem passar por todo o processo de lotação.  
**Nise:** A gente era contra a convocação na greve, falamos “*não, não dá para convocar, greve é greve*”, mas realmente a gente não tem autonomia para decidir quando as

pessoas vão entrar ou não. E aí, a forma que a gente se posicionou ali, frente ao cenário, tanto interno quanto externo, foi de que não, a gente não vai fazer dessa forma porque estamos em greve e aí tem que paralisar. Mas a gente vê o quanto que isso prejudicou.

(Trecho de diálogo do 2º Encontro)

Como visto, outro ponto sinalizado pelas participantes sobre a falta de autonomia da equipe foi em relação às parcerias com as áreas. O grupo ressaltou não possuir autonomia para participar das decisões de gestão de vagas e apontaram vários problemas gerados nas parcerias com as áreas e no conhecimento e atendimento de suas demandas por essa falta de autonomia. Um dos problemas refere-se a áreas que não realizam o mapeamento da vaga. O grupo explicou que a falta do mapeamento prejudica bastante o processo de análise de lotação, uma vez que essa análise depende, significativamente, das informações fornecidas no mapeamento, que irão balizar as decisões de lotação. Portanto, na essência da metodologia de análise de lotação, essa falta de informações prejudica sobremaneira a definição de lotação. Nesse sentido, segundo as participantes, a conclusão seria que as áreas que não realizam o mapeamento não recebessem novos servidores naquele momento. Entretanto, o grupo ressaltou que essas áreas não deixam de receber um novo servidor, mesmo com a falta de informações fundamentais para a análise e a tomada de decisão quanto à lotação.

**Margarida:** A gente manda um material para a área, para fazer um mapeamento dessa vaga, se a área não responder, essa pressão aqui pode...

[...]

**Nise:** Porque assim, tem áreas que a gente... Grande parte das áreas já são bem parceiras nossas, assim [sic]. Uma parceria, porque, no fundo, se você pensar na parte legal, não é necessário. Então, assim, foi porque a gente teve uma gestão que comprou a ideia e aí a gente mostrou o nosso trabalho. O trabalho mostrou a qualidade, a gente teve um retorno, mas as áreas, elas poderiam não ter comprado também. [...], mas a gente ainda tem áreas que... desde o começo do processo... que você manda a planilha, a pessoa não te responde; mas ela manda um *WhatsApp* para sua gestora, aí ela conversa com a sua gestora. Ela [a área] não responde um e-mail, ela não responde absolutamente nada, porque ela negocia tudo lá em cima. Isso, porque ela não vê razão para isso e deixa claro, inclusive, em outros processos de trabalho [...] Deixa isso muito marcado de que: “*Não precisa, a convocação é nomeação e posse*”. [...] E aí assim, graças a Deus hoje são poucas, mas o nosso posicionamento, se a gente tivesse autonomia, seria assim: “*Cara, então eu não vou lotar*” [novo servidor], “*Não vai receber essa vaga agora*”, “*Não vai receber enquanto não responder, enquanto não cumprir [os prazos], enquanto não mandar MAP, não vai receber*”.

**Pagu:** Até porque prejudica o processo de lotação, a entrevista. Se a gente não tem as informações da área, a gente não consegue decidir, né?

(Trecho de diálogo do 2º Encontro)

O grupo ainda observou que o problema é intensificado pela reposição automática das vagas da Universidade, o que quer dizer que, quando uma vaga é desocupada ela é repostada na mesma Unidade, sem possibilidade de remanejamento entre Unidades, ainda que a equipe considere importante avaliar a necessidade. As participantes acreditam que essa falta de autonomia e a continuidade da reposição automática são reforçadas e justificadas pela Gestão da Universidade pela falta de estudo, como o dimensionamento da força de trabalho, que permita identificar quantitativamente as necessidades de cada área.

Uma das participantes ponderou, entretanto, que os dados quantitativos não são o único tipo de informação que balizam essas decisões e o perigo de seu uso isolado. Outra servidora complementou observando que a equipe busca realizar o planejamento da força de trabalho, considerando os diversos aspectos que contribuem para a tomada de decisões quanto à gestão de vagas e lotação, o que possibilitaria, portanto, indicações fundamentadas, o que, entretanto, não acontece.

**Nise:** Eu vejo isso como o trabalho de análise de lotação, que é justamente isso: você sentar [sic] ali com o gestor e: *“O que você tem hoje de força de trabalho? Quais são seus processos? Quais são seus objetivos? Como que a gente pode trabalhar isso?”* [...], em um mundo ideal, esse seria um trabalho primeiro, entendeu? Você sentar [sic] com o gestor – porque o que acontece às vezes você está ali, está mandando as vagas para uma determinada área, você acha que está tudo tranquilo. Aí, de repente, vem um chefe de um setor e fala: *“Olha, mas eu não tenho ninguém”*. Aí que você vê: *“Cara, a gente tinha que atuar nisso, porque ele está recebendo vaga, não é que ele não vai receber ninguém; então será que não dá para a gente tirar daqui e botar ali? Fazer uns ajustes”*. Mas, ainda, por falta de força de trabalho e tudo, ainda não é possível fazer isso... Assim, da forma que a gente gostaria...

**Margarida:** É porque tem uma limitação [...] é que hoje a reposição é automática: a pessoa aposentou na área X, você vai para a área X. Às vezes a área X está inchada e tem outra demanda ali.

**Pagu:** A vaga é automática, a gente não tem autonomia para tirar... A gente até está fazendo, mas...

**Nise:** Ela é automática para a unidade, por exemplo, [...] Num mundo ideal [...] a gente olharia e falaria assim: *“Cara, a [Pró-Reitoria X] já tem bastante gente”*, um exemplo.

**Copesquisadora:** Já que essa pessoa já se aposentou vamos remanejar isso agora.

**Pagu:** Isso. Para outra unidade que esteja carente.

**Nise:** O [Instituto Y] está muito carente, porque, politicamente, ele não tinha ninguém. Então, não tem gente se aposentando, porque na verdade isso se perpetua, esse trabalho de reposição automática se perpetua. Aí a gente não tem autonomia para falar: *“Então, essa vaga vai para lá”*. Então, também, você chegar lá e fazer uma análise de lotação, propor isso tudo, quando você também não tem o que oferecer...

**Pagu:** *“Mas não tem a vaga, o que eu vou fazer?”*

**Nise:** Eu não posso tirar. Hoje eu não tenho autonomia para tirar essa vaga daqui e botar ali.

**Margarida:** E você não tem nem estudo quantitativo que justifique, numericamente: *“Você está com muita gente e ali está carente”*.

**Pagu:** Não tem, que é a questão do dimensionamento, que precisa de todos aqueles pré-requisitos para a gente conseguir fazer.

**Nise:** Então hoje a gente trabalha, aí pensando na questão da lotação, a gente trabalha tentando extrair o máximo possível desse processo para dar conta dessa complexidade toda[...].

[...]

**Nise:** A gente consegue fazer algumas coisas assim.

[...]

**Margarida:** Se a gente souber da demanda que a área tem mesmo ali, dá para conseguir tomar uma melhor decisão. [...]

(Trecho de diálogo do 2º Encontro)

[...]

**Pagu:** Não, o planejamento das vagas é isso, é reposição. Então, a gente manda para cada unidade maior, que a gente chama de [máxima], a [Unidade máxima]: Pró-Reitoria, para o Pró-Reitor, para o gestor máximo daquela unidade, chefia máxima. O Pró-Reitor, o diretor da unidade acadêmica... [...] vou mandar lá para ele as vagas que ele tem. Ele vai dizer para a gente onde vão ser lotadas essas pessoas novas.

(3º Encontro)

**Copesquisadora:** Quando tem um concurso, inicialmente vocês mostram vocês dão esse panorama mais real do que está precisando, do que não está, das vagas? [...]

**Pagu:** A gente que faz, mas é porque na Universidade, hoje, trabalha com reposição de, simplesmente, por exemplo: vagou alguém na [Pró-Reitoria X], vai repor para ali.

**Nise:** Isso pesa também. A gente hoje não tem uma matriz ou uma base de cálculo para a gente poder fazer essa mensuração anterior e poder até fundamentar porque a gente acha que determinado número de vagas, ou determinados cargos, deveriam ir para tal lugar. [...], existe uma ausência, uma falha nisso, uma carência de...

**Margarida:** De metodologia, ferramentas.

[...]

**Nise:** Se a gente tivesse uma metodologia regulamentada, a gente, enquanto área técnica, poderia falar: “*Olha, essa conta aqui não é fechada*”.

[...]

**Pagu:** A gente não tem autonomia, é o que você está falando? [...] Tem várias coisas ali que não deixam a gente ter autonomia.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

É importante salientar aqui também, mais uma vez, que esta pesquisa parte do pressuposto, e a equipe está ciente<sup>79</sup>, de que a questão da gestão, distribuição e quantitativo de vagas extrapola o cenário da UFF, e tem relação direta com o contexto de precarização e esvaziamento do serviço público. Ainda que haja setores que, ao longo do tempo, por questões de acúmulo de poder de influência possam ter adquirido mais vagas do que realmente precisam, acredita-se que esses setores representam a minoria. Para esta pesquisa e para a equipe representada aqui pela pesquisadora, tudo indica que a situação mais comum é a falta no todo, isto é, o total de vagas, ocupadas e desocupadas, disponíveis atualmente não seria suficiente para atender as necessidades da Universidade.

---

<sup>79</sup> Conforme anotações do diário de campo. Tema discutido em diversas reuniões de equipe.

Sendo assim, acredita-se que, caso o modelo de dimensionamento da força de trabalho avance e chegue em um cálculo do quantitativo necessário para cada área, não seria possível fazer uma redistribuição de vagas desocupadas que atendesse ao cálculo, pois a “conta não iria fechar”. A história recente da Universidade e a realidade atual traz indícios nesse sentido, a partir de situações como, a expansão proporcionada pelo REUNI<sup>80</sup> sem a quantidade de vagas realmente necessárias para comportar essa expansão, os recentes Decretos de extinção e vedação de provimento de cargos.

Portanto, o debate sobre a questão da falta de autonomia da equipe não pretende afirmar que a área de gestão de pessoas tem, deveria, ou poderia ter responsabilidade exclusiva sobre a gestão de vagas e, sendo assim, considera que a área também não deve ser cobrada pelas dificuldades ou impossibilidade de reposição, por exemplo, de cargos extintos ou vedados. Atualmente, a equipe busca levantar esse debate em todos os espaços que ocupa e que tem oportunidade na Universidade, como em reuniões com dirigentes, chefias das diversas áreas, grupos de trabalho, apontando e explicitando que as questões envolvidas na gestão de vagas estão além do contexto interno. Nesse sentido, considera-se que a autonomia da equipe para participar mais ativamente das decisões de gestão de vagas seria fundamental no sentido de contribuir para a expansão dessa compreensão e para a busca de soluções coletivas em direção a luta pela manutenção do serviço público e de alternativas internas para lidar com a falta de pessoal ocasionada por esse esvaziamento, de forma a tentar minimizar os efeitos da precarização e buscar manter o serviço público em funcionamento, como forma de resistência.

Um dos efeitos desse esvaziamento aparece no debate das servidoras como um dos constrangimentos da atividade, mas nesta pesquisa, assim como na equipe, acredita-se que poderia representar, justamente, uma alternativa para tentar reverter, em parte no contexto interno, esse quadro de precarização. A questão refere-se ao que o grupo identifica como falta de autonomia da equipe também nas decisões sobre permuta de cargos/códigos de vagas e definição de cargos e vagas que entram na convocação.

Atualmente, ainda há a possibilidade de a Universidade solicitar ao MEC a permuta de códigos de vagas no sentido de permutar os cargos desocupados na UFF. Dentro do quantitativo estipulado pelo MEC em relação ao número de cargos de cada nível de classificação, conforme explicado no terceiro capítulo, há possibilidade de trocar cargos de um mesmo nível de classificação, por exemplo, um código de vaga de Administrador, por um código de vaga de

---

<sup>80</sup> Conforme visto nos capítulos 2 e 3.



Psicólogo. Portanto, sempre que uma vaga é desocupada em determinada Unidade, a equipe entra em contato para confirmar se a área segue com a demanda daquele cargo e, caso contrário, orientar sobre essa possibilidade de permuta.

O grupo descreveu, entretanto, situações em que a área identifica que não tem demanda para determinado cargo que está desocupado e opta, por questões do tempo necessário para a realização da permuta de cargo somada a carência de pessoal relatada anteriormente, por não o permutar e tentar se adaptar para convocar novo servidor para provimento do cargo atual. Na percepção do grupo, seria mais prudente a realização da permuta.

[...]

**Pagu:** [...] A gente tem uma dúvida, têm os problemas das áreas que pedem um cargo, a gente não consegue impedir, e eles botam esse cargo sabendo que não é aquele cargo.

**Nise:** É o que gostaríamos de fazer, a gente gostaria de direcionar mais em relação ao cargo.

[...]

**Pagu:** A gente já faz, mas tem vezes que eles não abrem mão.

**Nise:** Eles estão cientes da demora, então, por exemplo, não é um economista, é um contador ou é um administrador.

**Margarida:** Ou um assistente de administração.

**Nise:** Mas aí para isso, ou eu vou ter que pedir permuta no MEC, ou eu vou ter que esperar um próximo concurso.

**Pagu:** Demora. Então “*vem o que tem*”.

**Nise:** Agora, eu tenho lá um cargo. Eu tenho uma pessoa que passou e pronto, é só chamar, porque eu já tenho um candidato homologado com o concurso. Aí, alguns vão reduzir um pouco essa ansiedade e vão aceitar isso, vão esperar um próximo concurso. Mas de uma forma geral e até em função do contexto da universidade hoje, eu falo assim: “*Não, tudo bem, eu adequo*”. Então, o ideal, o que gostaríamos de fazer, seria deixar isso um pouco mais amarrado.

**Margarida:** Com mais poder de vetar.

**Nise:** Com mais poder, exatamente, seria chegar assim: “*Então ok, a gente não concorda, não é esse cargo, então a gente não vai convocar*”.

**Margarida:** Em uma área eu fiz.

**Pagu:** São só algumas áreas que a gente tem esse tipo de entrada, depende do diretor. E a gente fala: “*Não adianta, uma coisa é a galera das antigas que era outra cabeça, que ‘ah não, não era isso que era meu cargo, mas [...] estou fazendo o que tiver’*”. Essa galera nova não vai “aceitar de cabeça baixa” que eu vou fazer uma coisa [incompatível com o cargo]. Eles não aceitam. Com razão, entendeu? [sic] Eles vão questionar: “*Mas isso aqui não é o meu cargo*”. Então a gente fala [para a área]: “*Olha, isso [convocar esse cargo] vai criar um problema, você quer?*”. Eles bancam.

(Trecho de diálogo do 4º Encontro)

Entretanto, é preciso ponderar, e a equipe está ciente dessa problemática, pois em diversos momentos<sup>81</sup> já se falou sobre a questão, sobre as razões que podem estar na base dessa “opção” das Unidades em não realizarem a permuta, que está intrinsecamente relacionada com

---

<sup>81</sup> Conforme dados obtidos no diário de campo.

a situação de esvaziamento e escassez de pessoal. Portanto, considera-se essa decisão das áreas como um dos efeitos desse problema do desmonte das universidades. Apesar de, muitas vezes, as áreas terem ciência de que o cargo disponível não atende à demanda, devido à falta de alternativa e à necessidade de manter a Universidade funcionando, decidem pela opção que seja a de reposição de força de trabalho mais rápida.

Ao refletir sobre a situação, por um lado, compreende-se a decisão da área, mas, ao mesmo tempo, busca-se trazer para a discussão os efeitos e problemas dessa escolha, isto é, convocar um novo servidor ocupante de um cargo para o qual não há demanda. Conforme relatado pelas servidoras, e já abordado nesse trabalho, alguns dos possíveis efeitos são problemas de desempenho, insatisfação dos trabalhadores e das chefias, conflitos internos, a má utilização de recurso público, dentre outros.

Portanto, além de procurar contribuir com o debate dos impactos negativos, esta pesquisa está de acordo com a equipe quando esta considera que a permuta dos cargos poderia representar uma alternativa para tentar reverter esse quadro de precarização, ao proporcionar uma reflexão sobre o trabalho, sobre as demandas da área e sobre a decisão por um cargo que atenda às necessidades da Instituição, contribuindo com seu funcionamento e, ao mesmo tempo, possibilitando uma maior satisfação para os novos servidores.

Porém, a equipe também está a par das dificuldades de conseguir permuta de cargos no MEC e das suas limitações, uma vez que não é possível permutar entre cargos de diferentes níveis e que o MEC também possui restrições de quantidade de códigos de vagas disponíveis para permuta. Sendo assim, a questão é bastante complexa e não possui soluções fáceis e nem prontas, o que, mais uma vez, demonstra a importância de um pacto coletivo de busca de soluções alternativas para manutenção do funcionamento da Universidade.

Como está sendo possível perceber, todas as questões da atividade estão intrinsecamente relacionadas e determinadas pelo contexto macro e, internamente, têm forte relação entre si. Nesse sentido, o tema da falta de autonomia da equipe também aparece fortemente relacionado ao tema do tempo necessário para a atividade em oposição à pressão de tempo e pressa para realização das etapas de convocação. No tópico a seguir esse tema será abordado, como mais um dos constrangimentos da atividade.

### **5.3.5 A pressão de tempo na atividade**

Outro constrangimento da atividade, identificado pelo grupo, está relacionado com a pressão de tempo para a realização do processo de análise de lotação, que não considera o tempo necessário para a atividade. O grupo ressaltou que a pressão de tempo e os prazos estipulados para a realização do processo de análise de lotação não consideram a complexidade da atividade e o tempo real necessário para sua realização com a qualidade que a equipe busca.

[...]

**Copesquisadora:** Vocês têm um período predeterminado para lotar essas pessoas?

**Margarida:** Tem um prazo.

**Nise:** Que é quase o prazo das entrevistas mesmo. [tom de ironia]

**Margarida:** E a gente teve que pegar mão de obra de fora da equipe hoje, para conseguir dar conta do calendário que foi estipulado para essa convocação.

**Nise:** E aí entra com essa questão também, das pressões. A gente teve, por exemplo, nesse ano agora, a gente está tendo uma pressão contra o tempo muito grande. Não só do tempo, mas da urgência de convocar o maior número de pessoas possíveis. Então, nos outros anos, eu estava pensando nisso hoje de manhã, a gente tem um deadline que a gente trabalha com essas vagas, então: “*Olha, a gente vai trabalhar com as vagas, com as vacâncias até dia tal*”. E a gente consegue, apesar da urgência, isso te dá um terreno um pouco mais estável para você trabalhar. Como a gente tem que convocar um maior número, porque a gente tem um governo, né, muito perigoso, a gente abriu isso, né?[sic]. A gente não está respeitando esse deadline.

(Trecho de diálogo do 2º Encontro)

[...]

**Margarida:** Como eu falei mais cedo, com tempo você vai para a área: “*Vamos ver como é esse fazer, como faz essa atividade aqui?*”. A gente não teve tempo de ir para a área para descobrir.

[...]

**Pagu:** O tempo é uma questão até para essas entrevistas, como é tudo na correria... se você inclui o gestor de uma área, todas as áreas vão querer, então a gente teria que ver como controlar e selecionar isso, que áreas que iriam participar e que áreas que não. Explicar isso: “*Olha só, porque nessa área específica...*”. Além disso, tem um tempo de, além de você passar por uma entrevista com a gente, passar pela área ou passar junto. [...] Mas seria um mundo ideal.

(Trecho de diálogo do 4º Encontro)

Além de estar diretamente ligado à falta de autonomia da equipe, esse constrangimento também aparece relacionado com outros constrangimentos, como as dificuldades no planejamento das convocações de servidores recém-concursados, que é sempre afetado por demandas externas e informações advindas de comunicação informal – temas abordados a seguir. A equipe enfatizou que apesar de todo o esforço de construir um planejamento considerando o tempo da atividade, complexidade, tamanho da equipe, quantidade de salas disponíveis para a realização de entrevistas e dinâmicas de grupo, quantidade de candidatos, apresentar um cronograma para as gerências superiores, obter a aprovação; apesar de tudo, logo no início de sua implementação, o planejamento começa a ser descumprido por essas demandas

externas, comunicação informal e pressão institucional. O grupo ressaltou que esse tipo de situação é recorrente, o que prejudica sobremaneira o planejamento e o tempo necessário para a realização das etapas da convocação e da análise de lotação.

[...]

**Pagu:** E o que tem a ver também com essa questão que a gente falou da falta de prescrição pela informalidade, que assim, por exemplo, tem a ver com o prazo da gente não cumprir, planejamento, tá tudo interligado [sic]... Por exemplo, esse negócio de a gente não ter prazo. Então assim, a gente tinha estipulado um prazo para levantar as vagas, para fechar. Até hoje eu acho que tem coisa mudando. [durante a convocação]

**Nise:** Tem.

**Pagu:** Já está convocando, já está fazendo entrevista e ainda tem vaga ali mudando. Aí mesmo que você fica confuso, tem sempre que confirmar. Acho que até antes da reunião de lotação, a gente vai ter que confirmar de novo para ver se é aquilo mesmo.

**Copesquisadora:** Deixa eu até perguntar para vocês [sic], assim, você falou que o primeiro passo é o planejamento. Quando que o planejamento começa a falhar?

**Pagu:** Logo no início.

**Marielle:** Acho que no dia seguinte.

**Nise:** Na primeira semana.

**Pagu:** Exatamente.

**Marielle:** É sério. A gente faz o planejamento com todas as [equipes], inclusive.

**Pagu:** Inclusive data, tempo, a gente pensa um cronograma.

**Marielle:** Tudo, tudo certinho. Quantas salas vamos precisar para as entrevistas, o que vai precisar, qual material.

**Pagu:** O tempo.

**Marielle:** O que a gente vai fazer. Tudo planejado. Aí no dia seguinte: “*Ah, porque teve uma reunião, teve um colegiado, teve não sei o que impedindo, uma coisa surgiu*”, aí a gente: “*Ah tá, vamos ajustar*”. Aí ajusta, só que quando você entrou de férias e voltou, já não é nada daquilo. Se perde. Aquele planejamento todo que existiu, não é seguido. Aí você fala assim: “*Mas calma aí, o que mudou? Mas porque mudou?*”. Sempre tem uma justificativa que veio de cima, alguém, de um acordo, de alguma coisa, sendo que não é seguido. Só que a gente faz o planejamento justificando.

**Pagu:** Sim, o porquê daquele tempo.

**Marielle:** O porquê a gente vai precisar disso, “*A gente só tem quatro pessoas na equipe, então se colocar mais gente na entrevista, vai atrapalhar, porque a gente precisa de um trabalho prévio, a gente tem que imprimir material, reservar sala*”. “*Ah não, tudo bem*”. Totalmente justificado, fundamentado o porquê de aquilo estar acontecendo. Aí entra até pessoa nova para poder fazer o trabalho.

**Pagu:** Nessa convocação, inclusive, está [a gerente da CPTA e a chefia imediata], fazendo entrevista. Porque teve que esmagar o tempo e a gente não tinha como dar conta.

**Marielle:** E a gente já tinha justificado, não é uma coisa assim que a gente não sabia.

**Pagu:** Já tinha sido acordado pela [gerência superior]. Já estava, assim, aprovado o calendário [sic]. A gente já tinha feito um calendário aprovado com a [gerência superior] e aí, do nada, acabou, joga fora o calendário.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

Os debates trazidos pelas servidoras suscitam algumas questões que são importantes de refletir sobre o tempo no trabalho. Para isso, é preciso relembrar as bases da temporalidade no trabalho. Conforme sinaliza Braverman (1977, p. 82), no final do século XIX, Frederick Taylor

inicia o movimento de gerência científica na produção, a partir do desenvolvimento de métodos e organização do trabalho, introduzindo seu sistema de “racionalização” do trabalho, que tinha como fundamentos a divisão do trabalho, o estudo do tempo e a cronometragem.

Com o avanço do capitalismo, a regulação do tempo no trabalho se intensifica, inicialmente com a linha de montagem fordista. Mais recentemente, a evolução tecnológica e expansão e inclusão das chamadas novas formas de produção e acumulação, mais “flexíveis”, conforme visto no capítulo 2, aceleram ainda mais o ritmo de trabalho (HARVEY, 1998; ANTUNES, 2006). Nessa mesma direção, é possível perceber, a partir das discussões abordadas também no segundo capítulo, que com o avanço das políticas neoliberais, o crescimento das críticas ao modelo burocrático no setor público tinha como fundamentos o questionamento de sua eficiência e morosidade.

A ergologia também traz contribuições sobre o debate da temporalidade no trabalho, a partir da compreensão dos processos históricos das sociedades atuais com base no espaço tripolar. Schwartz (2015) afirma que a ergologia entende o tempo em suas dimensões do trabalho, do mercado e da política.

No polo da temporalidade mercantil, “o trabalho é submetido às regras do cronômetro, é uma mercadoria consumida durante um tempo específico o que pode produzir uma redução da noção de produtividade a um número de produtos ou serviços realizados dentro de um intervalo cronológico” (FRANÇA; MUNIZ, 2011, p. 89); nesse polo, a temporalidade está cada vez mais volátil, sobretudo com o avanço tecnológico. No polo da temporalidade ergológica, segundo Schwartz (2015), a temporalidade é o oposto do tempo do relógio, é o tempo das negociações entre normas antecedentes e renormatizações, da aprendizagem, tempo de ajustamento ao tempo dos outros, às variabilidades. De acordo com o autor, mesmo que, nas sociedades atuais, as normas antecedentes sejam provenientes fundamentalmente do polo do mercado, a temporalidade do bem comum “está presente e é convocada no próprio interior da temporalidade ergológica” (SCHWARTZ, 2015, p. 86), atravessando o trabalho e a atividade. Portanto, também está presente, no trabalho, a temporalidade do bem comum, que representa os interesses coletivos, os direitos sociais, que delimitam as condições e os limites do tempo no trabalho.

Schwartz (2015, p. 88) também ressalta que as “tensões de concordância-discordância atravessam esse espaço tripolar em todos os sentidos”. Conforme visto no primeiro e segundo capítulos, essa tensão é permanente, as diferenças são irreconciliáveis, e na sociedade

contemporânea, a lógica neoliberal aparece como dominante. Nesse sentido, tem-se, por exemplo, também no setor público, a expansão das políticas neoliberais, resultando na “substituição” do modelo burocrático, considerado moroso, pelo modelo gerencial, mais flexível e adaptável à velocidade do mercado. As demandas institucionais, a pouca consideração do tempo da atividade refletida na pressão do tempo para realizar a convocação na Universidade, coadunam com esse cenário de volatilidade, urgências e ritmo acelerado.

No serviço público, entretanto, as características como, por exemplo, a estabilidade dos servidores e maior presença dos valores do bem comum, respaldado no Estado democrático de direito, fortalecem a luta contra algumas das imposições do mercado e, no caso da questão sobre o tempo no trabalho, possibilita maior espaço para vivenciar a temporalidade ergológica, o que é possível em algumas situações, atividades e ocasiões. No caso da análise de lotação, no entanto, durante a convocação de servidores recém-concursados, essa perspectiva diminui.

Dessa forma, é possível perceber pelos debates dos encontros sobre o trabalho, que a equipe acaba por buscar, em consonância com as demandas do polo mercantil, quantificar, mensurar, os tempos e prazos para as etapas do processo de análise de lotação. A equipe entende que, em alguns momentos, é preciso “ceder”, em parte, para tentar, por outro lado, afirmar os valores do bem comum. Nesse sentido, utiliza essa quantificação como estratégia de comunicação e negociação com a gerência quanto ao mínimo de tempo necessário para alcançar a qualidade do trabalho ao atender as necessidades da atividade, contribuindo para a melhoria do serviço público e para o alcance de direitos, satisfação e bem-estar dos trabalhadores.

### **5.3.6 Comunicação informal e carência de prescrição: interna e externa**

O grupo também identificou como constrangimentos da atividade, a comunicação informal e a carência de prescrição interna e externa. A carência de prescrição externa foi observada no debate do grupo sobre o tema do dimensionamento da força de trabalho, abordado, anteriormente, como norma antecedente da atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados. De acordo com as servidoras, apesar do Governo Federal expedir um decreto em 2006 (Decreto 5.825/06), estabelecendo que o PDI de cada IFE deveria contemplar o dimensionamento das necessidades institucionais de pessoal, até o momento, não há uma metodologia de dimensionamento que possa ser usada como referência. O grupo acredita que o MEC deveria estabelecer uma metodologia de dimensionamento como referência para as

universidades. Apesar de ser contra a imposição do uso de tal metodologia, esta seria usada como referência, facilitando a adequação à realidade da IFE ou a construção de metodologia específica, mas com parâmetros de comparação.

[...]

**Nise:** [...] A gente hoje não tem uma matriz ou uma base de cálculo para a gente poder fazer essa mensuração anterior e poder até fundamentar porque a gente acha que determinado número de vagas, ou determinados cargos, deveriam ir para tal lugar. [...] que a gente acha que seria o ideal, mas falta – porque isso deveria vir do MEC, entendeu? [sic] –, existe uma ausência, uma falha nisso, uma carência de...

**Margarida:** De metodologia, ferramentas.

**Nise:** De metodologia. Isso entra [na lista de destinatários da atividade].

**Margarida:** A metodologia?

**Nise:** Entra, porque a gente perde muito da nossa força, enquanto área técnica, por não ter essa metodologia regulamentada. [...] Se a gente tivesse uma metodologia regulamentada, a gente, enquanto área técnica, poderia falar: “*Olha, essa conta aqui não é fechada?*”.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)

[...]

**Pagu:** Também é um saber que influencia diretamente a atividade de lotação, a questão do dimensionamento.

**Copesquisadora:** Sim.

**Nise:** Que eu acho que deveria influenciar mais, mas aí por falta de...

**Pagu:** Não tem ainda uma ferramenta, é a mesma coisa, né?

**Nise:** Por falta de uma ferramenta, não só isso, a gente não tem como desenvolver essa ferramenta internamente – e aí a gente não tem prescrição para as instituições federais de ensino –, mas eu acho que deveria ter mais importância, até para isso, para as negociações, para a gestão das vagas, para nossa autonomia, porque seria um conhecimento nosso, na [equipe]. Aí a gente pula a parte de dimensionamento de pessoal, a gente corta, e aí, se a gente tivesse esse conhecimento, domínio desse saber e esse conhecimento mais sólido e mais aplicado, e tudo, eu acho que a gente teria mais autonomia, porque a gente teria mais argumento.

(Trecho de diálogo do 5º Encontro)

Ainda de acordo com as participantes, as questões relativas à carência de prescrição são reforçadas pela informalidade na comunicação e nas relações internas. O grupo aponta essas características como da Universidade de forma geral, principalmente a informalidade. A equipe observou que a carência de prescrição traz, por vezes, uma sensação de insegurança sobre como fazer, sobre o que é esperado. Sobre os impactos da informalidade, o grupo sinalizou prejuízos para a atividade, individualização das responsabilidades, prejuízos na continuidade das parcerias com as áreas. O grupo observou que a informalidade acaba individualizando e personalizando/pessoalizando o trabalho, aqueles que buscam seguir os ritos formais ou criar e seguir etapas e procedimentos mais formais são malvistas.

[...]

**Margarida:** O planejamento fura, né?

**Marielle:** É, o planejamento. Você não segue um protocolo e aí você acaba contando com a boa vontade do outro. Aí os que tem boa vontade te auxiliam, os que não tem vão enrolando, aí fica meio...

**Pesquisadora:** Você está falando disso e eu estou lembrando que um dos conceitos que a gente fala muito, né, [sic] nas aulas e tudo, é que assim, a gente vê muito a prescrição como algo ruim, mas a falta de prescrição também é ruim. Porque quando você tem uma falta de prescrição, você fica meio sem saber. É isso, fica tudo ali na informalidade [...]

**Copesquisadora:** [...] É preciso ter essas regras, a prescrição ela é necessária. Só que o trabalho vai ultrapassar isso, mas é necessário também, o protocolo.

**Pesquisadora:** Eles sempre reforçam, quando fala dessa questão de trabalho prescrito, trabalho real, não é para dizer que o trabalho prescrito é algo que deve ser eliminado, que é ruim. Pelo contrário, também é necessário, tanto que a falta dele também prejudica o trabalho real.

**Copesquisadora:** Ele só não responde ao trabalho como um todo, que é o que vocês veem. Vocês estão o tempo todo reinventando.

**Pagu:** Eu acho que essa questão do planejamento, por exemplo, a falta de um planejamento atrapalha e essa falta também de coisas, procedimentos mais formalizados [...].

**Nise:** Inclusive dá brecha para isso mesmo. Se eu sou amiga da gestora, então eu não preciso responder o e-mail, não preciso responder o formulário, porque eu falo diretamente pelo *Whatsapp* com a gestora. Agora, se existisse esse protocolo ou procedimento mais sólido, um pouco mais fechado ou institucionalizado, talvez não desse essa brecha toda [...].

**Margarida:** E a gente até acaba fazendo isso. Eu, por exemplo, tive que falar com [gerente da CPTA]: “*Faz contato aí com tal área por Whatsapp, porque não responde e-mail*”, aí no *Whatsapp* você vai ter uma informação para fazer uma melhor lotação.

**Nise:** Foi o que eu fiz hoje, “*Aproveita que você tem o contato das pessoas e manda. Já mandei e-mail, já fiz tudo.*” [...] E tem a cultura organizacional mesmo.

**Margarida:** Pessoal né, ela é pessoal.

**Nise:** A Universidade ela gosta de passar essa coisa de “*somos todos amigos, é tudo muito bacana e todo mundo se ajuda*”. Só que não é família, você não pode fazer tudo na base do favor.

**Copesquisadora:** Isso nem precisa ser a base. Isso pode existir no setor, mas não ser a base do trabalho.

**Pagu:** Exatamente.

**Nise:** Porque favor por favor eu posso não fazer o favor e aí você fica na mão.

**Margarida:** É o que a *Marielle* falou né, que depende se a pessoa vai querer ou não né.

**Pagu:** E acaba individualizando, acaba jogando a responsabilidade. É isso, fica no favor, quando você precisa, você não tem, parece que você está tendo que pedir um favor para trabalhar.

**Copesquisadora:** Até parece que vocês estão incomodando, né?

**Pagu:** As vezes dá essa sensação.

**Copesquisadora:** De ficar constrangido...

**Nise:** [...] Tipo assim, não adianta eu mandar um e-mail formal, não adianta eu tentar uma comunicação formal, porque a pessoa vai ter que conseguir na camaradagem.

[...]

**Nise:** Aí muda a gestão ainda, você fica nesse cenário – desculpa – super instável e o que acontece é que aquela parceria que você tinha estabelecido por camaradagem, se perde.

**Pagu:** Tem que fazer tudo de novo.

**Nise:** “*Pô, [sic] que pena que ele saiu, porque agora tem que começar do zero*”. Porque não tem cultura disso, também.

(Trecho de diálogo do 3º Encontro)



**Nise:** Aí eu também incluiria relações e comunicação, não relações, mas eu acho que comunicações informais, porque a comunicação oficial... [...] Porque é exatamente isso, falta um canal, uma forma de comunicação oficial, então fica muito disse me disse, que gera: "*Ah, eu ouvi falar que alguém disse, alguém está sabendo*".

**Pesquisadora:** Que acaba atravessando um pouco aquilo que a gente falou no último encontro, dos impedimentos.

[...]

**Nise:** A parte de relações e comunicações informais sim, né [sic]? Isso é da cultura da UFF, fazer tudo na informalidade, tudo na camaradagem, tudo você fala pessoalmente, você vai lá e conversa, você não tem e-mail. De uma forma geral, você faz as reuniões e você não tem ata, eu percebo uma informalidade muito grande.

(Trecho de diálogo do 5º Encontro)

**Pagu:** Mas isso é UFF também.

**Nise:** A UFF é ultrapassada por isso em todos os processos.

**Pagu:** A gente sempre fala, não é fulano. "*Quem que eu procuro lá?*". A gente sempre responde: "*Qualquer um que estiver lá, dessa equipe, vai poder te ajudar*". Porque eles perguntam sempre: "*Quem é que eu procuro?*".

[...]

**Nise:** [...] A UFF ela tem essa cultura: "*Olha, não liga e nem manda e-mail não, vai lá diretamente, vai lá e conversa pessoalmente que é melhor*". Sabe? Essa informalidade. Engraçado que é uma coisa que as pessoas reclamam....

**Pagu:** Mas fazem.

**Nise:** Não, as pessoas aqui reclamam desse tipo de atendimento. "Tá achando que agora, vindo aqui sempre, vai conseguir", mas conseguem, essas pessoas conseguem.

[...]

**Copesquisadora:** E atende também, né? Porque poderia ter uma coisa de marcação, uma coisa mais formal.

**Pagu:** Sim.

**Copesquisadora:** Então, vem para as informalidades.

**Nise:** Mas que também atravessaram o perfil profissional, porque tem gente que vai falar que não vai atender. "*Não adianta querer vir chorar que eu não vou atender*".

**Copesquisadora:** Mas aí pessoaliza, porque aí fica o status de que não atende.

**Nise:** Isso, pessoaliza. Aí vai lá e fala diretamente com fulano.

**Pagu:** É bem nessa lógica, o chato que não atende e o legal que atende.

**Nise:** "*Me mandaram procurar fulano*", entendeu?

[...]

**Pagu:** Nós somos os chatos que ficam tentando profissionalizar o negócio.

(Trecho de diálogo do 5º Encontro)

No debate sobre outros constrangimentos da atividade de análise de lotação, como o impacto das políticas externas e internas, e sobre o tempo necessário para a atividade em oposição à pressão de tempo e pressa para realização das etapas de convocação, a comunicação informal também apareceu. O grupo explica que, muitas vezes, o planejamento é alterado por informações, "suposições", "boatos", advindos de comunicação informal, por exemplo, quanto a possíveis decretos de extinção de cargos a serem emitidos pelo Governo Federal.

Ainda em relação ao impacto da comunicação informal na atividade de análise de lotação, ela também aparece atrelada a outro constrangimento, relacionado às expectativas e

dificuldades de entendimento sobre a atividade, por parte das áreas e dos candidatos (a ser abordado a seguir). O grupo observou que, as redes sociais, por aumentarem a comunicação informal entre os candidatos, também contribuem para essa alta expectativa, pois muitos acreditam que é possível combinar entre eles, por exemplo, a escolha das áreas de preferência. Além disso, o grupo ainda ressaltou que, como algumas das expectativas são atendidas, os demais candidatos, muitas vezes, acreditam que também podem tentar reverter sua lotação no sentido de alcançar o que estavam esperando.

[...]

**Nise:** E ela vai olhar... As pessoas se falam muito. [...] o fato de hoje você ter redes sociais aonde esse assunto se torna um tópico, isso traz um impacto enorme, porque: *“Olha, mas a gente tem que ver, porque eles já estão sabendo. Olha, porque eles estão questionando”*.

**Copesquisadora:** E já chega na entrevista assim - vocês comentaram isso – *“Eu já conversei com outro candidato e ele falou que prefere ir para outro lugar”*.

**Nise:** O que acontece também, essa questão da expectativa. Por mais que você explique [os limites de análise de lotação], alguém do grupo vai chegar e vai falar: *“Cara, me lotaram lá não sei onde, exatamente onde eu queria”*, aí pô [sic] dá para entender a expectativa.

[...]

**Nise:** Essa questão das redes sociais.

**Margarida:** A gente pode colocar as redes sociais. [no esquema de destinatários]

**Pagu:** Dos candidatos, né? Que você está falando.

**Margarida:** É, dos candidatos, põe candidatos.

**Copesquisadora:** Eu acho que pode colocar comunicação entre os candidatos pré-convocação.

**Pagu:** Ou comunicação informal entre os candidatos.

**Copesquisadora:** Antes da entrevista o trabalho de vocês já está sendo afirmado.

[...]

**Nise:** Tá [sic], comunicação ente os candidatos?

**Pagu:** Isso.

**Margarida:** Mas eu colocaria também, talvez entre aspas, a situação da rede social. Acho que essa questão de rede social é...

[...]

**Nise:** É, porque a comunicação, ela provavelmente sempre existiu, mas o fato de você ter rede social...

**Pagu:** Aumenta, aumenta, com certeza, total.

**Nise:** Elevou a décima potência.

**Copesquisadora:** Você sai da prova, você já cria um grupo. Hoje em dia tem aqueles rankings, que a pessoa já vai colocando lá pelo ranking...[...] Vocês só querem fazer o trabalho de vocês, olha como a pessoa chega na entrevista: *“Olha aqui, a outra candidata...”*.

**Nise:** De chegar e falar assim: *“Eu passei em segundo lugar, mas a primeiro lugar não vai assumir”*, e tipo assim, antes da gente, as pessoas chegam e falam: *“Olha já sei que a primeiro lugar não vai assumir porque passou no concurso de não sei onde”*.

**Pagu:** Nesse nível.

(Trecho de diálogo do 5º encontro)

É importante fazer algumas considerações em relação ao debate sobre a comunicação informal e a carência de prescrição. Esse debate está diretamente relacionado com as reflexões sobre as normas antecedentes, debate de normas e renormatizações, sobre gestão do trabalho e gerenciamento.

Conforme já abordado no primeiro capítulo, e no início deste, o conceito de normas antecedentes engloba normas ligadas aos saberes científicos e técnicos, ao planejamento, protocolos e prescrição do trabalho, normas construídas pelos trabalhadores e coletivos, normas ligadas às demandas e expectativas dos destinatários da atividade. Ao mesmo tempo, como também já foi visto, a atividade é um constante debate de normas e renormatizações, ou seja, “o trabalho nunca é pura execução” (SCHWARTZ; DUC; DURRIVE, 2010d, p. 189) e, por isso, as normas antecedentes são insuficientes. Nesse sentido, Marques e Muniz (2018, p. 52) lembram que “o trabalho efetivamente realizado é sempre diferente do trabalho prescrito, ou seja, as normas antecedentes não são sempre seguidas, e na atividade ocorrem renormatizações, novas formas de dimensionamento de valores”.

Para explicitar melhor essa impossibilidade de uma antecipação total, Schwartz (2007a) propõe a noção de “vazio de normas”. Ou seja, mesmo nas situações nas quais aparentemente todas as normas para trabalhar já existem de antemão, surge uma lacuna, de forma inusitada, que incita a produção de novas normas. Assim, trabalhar configura-se, também, em um espaço onde novas normas se instauram. [...] Esse movimento é denominado por Schwartz (re)normatização. Ante, tanto as normas antecedentes (dentre as quais as prescrições) como o vazio de normas, na situação real de trabalho, os trabalhadores se mobilizam e, para darem conta da tarefa, ao mesmo tempo que lutam pela sua saúde, (re)criam estratégias e táticas em um movimento permanente de (re)normatização (BRITO; MUNIZ; SANTORUM; RAMMINGER; 2011, p. 26-27).

Cabe ressaltar, no entanto, conforme observado pelas próprias participantes dos Encontros sobre o Trabalho, que, ainda que insuficientes para lidar com a variabilidade do meio, as normas antecedentes e as prescrições, os protocolos, são necessários. Segundo Schwartz, Duc e Durrive (2010b, p. 88), “para ser *competente* no trabalho, é preciso dominar esses protocolos” que devem ser, “em parte”, seguidos, pois é necessário antecipar para se ter conhecimento e domínio sobre o meio e, então, recriar, renormatizar e lidar com as variabilidades. Marques e Muniz (2018) sinalizam que sem o fácil acesso aos protocolos e prescrições, os trabalhadores precisam buscar essas informações ou inventar a partir das necessidades e isso gera insegurança, individualização e desconhecimento do que é esperado do trabalho e sob quais parâmetros, impossibilitando que os trabalhadores possam reinventar,

criar, trabalhar diferente do prescrito, pois não há nada dito sobre as tarefas que deverão realizar, nem como. Os autores lembram que é fundamental que os trabalhadores sejam informados sobre a quantidade e qualidade de produção esperadas e sobre os meios para realizá-las.

As normas antecedentes ajudam a sustentar regras comuns, compartilhadas pelo coletivo. Brito et. al. (2011) sinalizam que a ausência de normas acaba por gerar uma excessiva responsabilização do trabalhador, uma individualização do trabalho. Por outro lado, os autores também abordam o paradoxo entre a inflação e ausência de normas. Ou seja, ressaltam as problemáticas e contradições envolvidas quando há, de um lado, excesso de metas, prescrições contraditórias e difíceis de cumprir e, ao mesmo tempo, ausência de meios, instrumentos, condições para realizar o trabalho.

Na verdade, é possível perceber várias contradições e paradoxos nesse debate, o que mostra sua complexidade. Dessa forma, é possível pensar que a ausência de normas pode trazer diversos prejuízos para a atividade, porém o excesso também, uma vez que não considera o espaço do vazio de normas, lacuna gerada a partir das variabilidades do meio, impossíveis de eliminar e, portanto, criam uma rigidez que prejudica a mobilização e renormatizações dos trabalhadores.

Nesse sentido, Brito et. al. (2011) indicam uma reflexão, importante e complexa – e, considera-se que, presente na discussão das servidoras e da atividade de trabalho em questão – sobre o qual seria limite entre um vazio de normas que permita esse movimento de mobilizações, debates de normas e renormatizações, e uma ausência de normas que fragiliza e sobrecarrega os trabalhadores.

Sobre essas reflexões ainda é importante retomar as contribuições de Schwartz (2004) sobre o trabalho gerencial, ao abordar a diferença entre gestão e gerência. Conforme visto no capítulo 1, para Schwartz (2004), a atividade de trabalho sempre envolve dimensionamento de valores, debate de normas, renormatizações para lidar com as variabilidades do meio e, portanto, todo trabalho é gestão. O gerente, a chefia, teria, então, como desafio, fazer a gestão das gestões.

Conforme lembram Marques e Muniz (2018), a gestão da atividade tem como um dos objetivos, dimensionar os valores através da produção de normas que servirão de referência para a atividade. Como visto, o dimensionamento de valores e a construção de normas antecedentes, que envolvem planejamento, protocolos e prescrição, fazem parte do trabalho gerencial, mas também é realizado pelos trabalhadores. Portanto, de acordo com o que sinaliza Schwartz (2010a), o trabalho do gerente tem o desafio de assumir seu papel, suas

responsabilidades, compatíveis com seu nível hierárquico e, ao mesmo tempo, assumir que há outras gestões, outros níveis de decisões, e que é fundamental construir espaço para a discussão coletiva das normas antecedentes e das normas criadas na atividade.

Conforme abordado no segundo capítulo, no serviço público essas contradições, complexidade e questionamentos em relação à normas antecedentes, prescrição, inflação, vazio e ausência de normas, gestão do trabalho e trabalho gerencial se intensificam na medida em que a administração pública está sujeita aos mandamentos da lei. Sendo assim, há que se atentar também para a discussão em torno do limiar tênue entre garantir o espaço da gestão das variabilidades, da mobilização e renormatizações e cumprir com o princípio da legalidade e do ordenamento jurídico. Nesse sentido, considera-se que

para isso, é importante a constituição de entidades coletivas relativamente pertinentes que na sua atividade façam um debate das normas em consonância com os valores caros à administração pública, de modo que as soluções criadas para os impasses não fiquem restritas a uma interpretação limitada da lei onde se trabalha abaixo dos limites do que a lei possibilita, por um excesso de moralismo e prudência, nem corram o risco de fraudar a legislação do serviço público (AZEREDO-SILVA, 2016) (MARQUES; MUNIZ, 2018, p. 65).

Como também já foi visto, a Constituição garante, por outro lado, a autonomia universitária que permite a criação de normas, manuais e protocolos internos, respeitando os limites da legislação. Ademais, ao mesmo tempo, como Marques e Muniz (2018) lembram, muitas vezes, a prescrição externa à universidade, na forma das legislações que sinalizam os limites a serem respeitados, abarca todo o serviço público federal e, por isso, são muito amplas, o que demanda, em cada instituição, a elaboração de uma normatização interna que indique a forma como irá executar o que está previsto na lei.

Portanto, nesse sentido, retomando as reflexões também sobre o trabalho gerencial no âmbito do setor público e da universidade, é importante atentar para o que Marques e Muniz (2018) sinalizam sobre o cuidado para que o gerente não seja um burocrata que pretende tomar de decisões neutras, baseadas apenas na lei e na técnica.

A gerência, portanto, não envolve apenas uma organização da burocracia e uma dimensão técnica, já que ao mobilizar diferentes debates de normas nas pessoas e nos coletivos, ela implica manejar o trabalho coletivo com os valores que dão sentido ao trabalho na universidade e o desafio de criar normas que dimensionem esses valores, dando uma vida concreta e operacional a eles. [...] Dessa forma, o trabalho do gerente não é apenas o daquele que zela pelo cumprimento de regras, mas o de quem anima a apropriação crítica das normas já existentes e incentiva a criação de novas normas

mais adequadas para o projeto de construção cotidiana de uma universidade pública, gratuita e de qualidade (MARQUES, MUNIZ, 2018, p. 69-70).

Essa discussão relacionada com a comunicação informal e carência de prescrição também remete às reflexões abordadas anteriormente sobre burocracia e gerencialismo, sobre legalismo e autonomia administrativa, sobre prescrição e ponto de vista da atividade. Como já ressaltado neste trabalho, sem deixar de ter em conta todas as contradições inerentes a discussão, considera-se que o excesso de formalismo, rigidez, legalismo, representam um impedimento para a atividade e acabam prejudicando o funcionamento do serviço público e contribuindo para seu desmonte. É preciso ir além do prescrito, considerar o ponto de vista da atividade, a autonomia administrativa pautada pelo coletivo, como possibilidade de afirmar os valores do bem comum, a melhoria do serviço público.

Entretanto, pensando dialeticamente, também é preciso atentar, por outro lado, para os problemas do excesso de flexibilização, da falta de prescrição, protocolos, regras, que também precarizam o serviço, abrem espaço para o clientelismo, para o interesse privado, individualizam e culpabilizam as decisões e os trabalhadores, coadunando com a lógica neoliberal. Por isso, a importância de que a discussão sobre a construção de prescrições, novas normas, formas de fazer, sempre sejam coletivas, fruto de um projeto coletivo de manutenção do serviço público.

### **5.3.7 Expectativas e dificuldades de entendimento sobre o processo de análise de lotação: por parte das áreas e dos candidatos**

Durante os encontros, as servidoras também identificaram, como já sinalizado na lista de constrangimentos apresentada no início desse eixo de análise, os seguintes constrangimentos: alta expectativa da área e dos servidores sobre o processo de lotação; dificuldades de entendimento da complexidade e limites do processo; rotatividade das chefias (dificulta parcerias e entendimento do processo de lotação); dificuldades de entendimento sobre o processo de lotação por parte das áreas, candidatos e Gestão da Universidade. Tais constrangimentos foram organizados em um tema de análise a ser desenvolvido nesse momento.

Em um dos encontros, o grupo sinalizou mais fortemente as dificuldades das áreas no entendimento do mapeamento da vaga e no preenchimento dos formulários correspondentes. Foi observado que, por ser uma ferramenta nova, as áreas ainda estão conhecendo a ferramenta,

e que também há dificuldade de diferenciar o “MAP” do PCCTAE (parte do plano de carreira que descreve as atribuições gerais de todos os cargos e serve de referência para a elaboração do “MAP”). O grupo também observou que essas dificuldades ainda são reforçadas pela rotatividade das chefias e pelo fato de muitas vezes não utilizarem as instruções de preenchimentos, ainda que haja material com orientações.

**Nise:** Quando eu falei das parcerias das áreas, que elas ainda estão muito cruas [sic], tecnicamente. O MAP ainda é muito fãlho em relação ao que a gente precisa do perfil da vaga. Porque... também... como nunca fizeram... É uma coisa recente na universidade, eles usam muito o plano de carreira. Porque a gente utiliza o plano de carreira como material de referência, a gente menciona isso, a gente anexa no e-mail, para justamente a gente não incorrer em um desvio de função.

**Pagu:** Para a gente reforçar a ideia.

**Nise:** Que é uma coisa que a gente não abre mão, né [sic]. Aí ainda tem muito disso, de achar que mapeamento da vaga é olhar o PCCTAE e falar: “*Não, ele vai fazer o PCCTAE*”. É óbvio que ele vai fazer o PCCTAE, não tem como fazer diferente. Mas muitas áreas ainda não conseguem descrever especificamente o que vão fazer. Então, existe um trabalho de análise do MAP, minucioso, que também vai norteando todo o processo de decisão.

**Copesquisadora:** Ele está em processo de construção, né?

**Pagu:** Na verdade, eu acho que, infelizmente, na realidade da Universidade, a gente tem uma rotatividade muito grande de gestores, de chefias. Porque é isso, unidade acadêmica é por eleição, a cada dois anos troca, no máximo quatro, se não me engano. E mesmo nas áreas administrativas, tem uma rotatividade grande, tipo [sic], muda uma gestão, muda um monte de gente. Então, de repente, vai ser sempre novidade para os novos chefes. A gente vai ter que estar permanentemente em parceria com a área, no sentido de orientar. Não adianta o MAP isolado, a gente tem que estar ali orientando como que é feito. Até hoje tem uma cultura na UFF de não ler o manual, porque a gente fez tipo um “*tutorialzinho*” [sic] para preencher, mas as pessoas não leem. Fica claramente nítido que não leu. Então tem também esse problema aí, mas eu acho que de repente, por isso que tem essa questão: não é o mesmo chefe que preencheu há dois anos atrás está fazendo agora, é um novo, na mesma área às vezes, entendeu [sic]? Então acho que, de repente, isso dificulta um pouco, né [sic].

(Trecho de diálogo do 2º encontro)

[...]

**Margarida:** Tem área que mapeia errado, aí você volta com e-mail.

**Nise:** Eu acho que também existe uma dificuldade... O que eu percebo, assim... [sic] porque não é fácil mesmo, tá [sic], existe uma dificuldade de parar e pensar no que esse servidor vai fazer, porque para ele responder o mapeamento, ele precisa pensar. *Então, quando o servidor entrar, no que ele vai trabalhar?* Aí, sempre foi, e a gente tem essa cultura na UFF, de “*ah, mas sempre foi feito assim*”. Sempre foi assim, as pessoas eram enviadas para as unidades, para as lotações, as lotações já eram unidades e chegava lá e o diretor decidia para onde ia. E aí que eles iam pensar: “[...]”

(Trecho de diálogo do 3º encontro)

Outra questão relacionada com esse constrangimento refere-se à dificuldade de parceria com algumas áreas que acabam, por exemplo, não realizando a etapa de mapeamento da vaga,

fundamental para o processo de análise de lotação, sinalizando, por parte da área, uma dificuldade de entendimento sobre esse processo. O que também é observado quando algumas áreas esperam que haja total compatibilidade entre suas demandas e o novo servidor, buscando servidores “já prontos”. Segundo o grupo, essa expectativa é irreal e, por isso, não é pretendida pelo processo de análise de lotação, que precisa estar, nesse sentido, integrado com processos de desenvolvimento e capacitação.

**Nise:** É, a gente percebe que a gente já está no terceiro ano de convocação nesse modelo, de grandes convocações nesse modelo. O que eu percebo? Que as parcerias que começaram lá em 2017 e que começaram de uma forma mais bacana, né, assim, [sic] acho que vendo que tem uma área ali para ajudar...

**Pagu:** Com mais abertura né [sic]?

**Nise:** Hoje, o processo já vai redondinho [sic], então os MAPs são melhores estruturados, eles entendem quando a gente fala: “*Olha, não cabe*”, então eles falam “*Ok, então qual que você cabe?*”, eles devolvem a pergunta para a gente. É o que a gente falou da parceria, são áreas parceiras mesmo. Tem outras que, assim, desde 2017, não responde. Então, o que acontece? Porque a Universidade não tem um regime de consequência para isso... Então assim, eu não respondo você e vou continuar recebendo gente. Assim, também eu não vejo a importância, até porque eu nunca fiz o MAP e recebi alguém com o perfil que eu quero, então eu não sei a diferença de receber uma pessoa com o perfil que eu quero ou não. Se eu não tenho expectativa nenhuma sobre o perfil, qualquer coisa basta. Então eles continuam recebendo gente.

(Trecho de diálogo do 4º encontro)

[...]

**Pagu:** É porque aqui não tem isso do preparo. Inclusive, é mais uma coisa que influencia. Porque a atividade de lotação é isso, com essa carência de...

**Nise:** Carência de capacitação.

**Pagu:** De capacitação, a gente tem que dar conta, na lotação, de pessoas que já estejam prontas.

**Nise:** “*Ah, eu já tenho a pessoa com o Excel avançado*”.

**Copesquisadora:** Por causa da questão econômica acaba escondendo, camuflando...

**Nise:** A gente ganha de brinde, junto com o candidato, mas é por causa do contexto.

**Copesquisadora:** Mas acaba institucionalizando que ele tem que chegar pronto, né?

**Pagu:** Isso.

(Trecho de diálogo do 3º encontro)

Nos diálogos apresentados acima, é possível observar a alta expectativa das áreas, um debate que aborda uma questão identificada pelo grupo em relação a “superqualificação” dos candidatos. O grupo destacou que o cenário do país, marcado pelo desemprego em massa e precarização do trabalho, faz com que muitos candidatos aprovados no concurso possuam formação e qualificação profissional muito acima do requisitado pelo cargo, o que o grupo chama de “superqualificação”, e isso acaba por reforçar essa demanda e expectativa das áreas. Inclusive, segundo o grupo, algumas áreas já consideram essa superqualificação como pré-requisito, mostrando-se descontentes quando recebem servidores que atendem “apenas” os



requisitos mínimos exigidos no concurso. As servidoras também lembraram que as áreas, muitas vezes, solicitam, inclusive, formação superior específicas para cargos de nível médio, já contando com a superqualificação. Nesse ponto, o grupo trouxe o debate sobre a questão dos cuidados com o risco de desvio de função, contrapondo com a questão do incentivo à qualificação<sup>82</sup>.

**Nise:** As áreas estão começando a demandar, realmente, uma superqualificação.

**Pagu:** Porque entram pessoas superqualificadas.

**Nise:** Que por conta do contexto econômico do país, você até atende, mas não deveria pedir isso.

[...]

**Margarida:** “*Mas um servidor que só tem ensino médio?*”. A vaga dele é de ensino médio... então...

**Nise:** “*Como assim só tem um ano de experiência como [cargo x]?*”. Porque é o que pedem no edital, né? [sic]

**Margarida:** Na convocação agora tem gente que só tem o [curso específico], que não tem experiência nenhuma.

**Pagu:** Eu também, entrevistei mais de um assim.

**Nise:** E o edital pede isso, o cargo pede isso.

**Margarida:** A pessoa vai falar: “*Você colocou essa pessoa aqui, que não tem experiência nenhuma? Como assim?*”.

**Copesquisadora:** E esse tipo de reclamação pós-lotação acontece...

(Trecho de diálogo do 3º encontro)

[...]

**Nise:** [...] Assim [sic], hoje o mercado de trabalho não absorve, não consegue absorver, ele não tem oportunidade para as pessoas com a qualificação que elas têm. Então, as pessoas tendem a entrar hiperqualificadas, o que impacta na nossa atividade de lotação.

**Pagu:** Pode colocar [na lista de constrangimentos] isso da superqualificação? Hiperqualificação... algo assim?

[...]

**Margarida:** A própria unidade: “*Ah, mas essa pessoa só tem ensino médio?*”.

**Pagu:** É o mínimo né, o requisito.

**Nise:** As expectativas das unidades são grandes, são altas: “*Eu quero uma pessoa com nível superior [curso específico]*”, cara [sic], o cargo é nível médio.

**Pagu:** Com experiências.

**Nise:** Experiência de [conhecimento específico] em um [cargo x]. Oi? Mas isso é possível porque você tem um contexto externo de mercado de trabalho que não dá oportunidade ou que não remunera tão bem ou não oferece essa estabilidade. Enfim, são várias questões que fazem com que tanto eles quanto os gestores aumentem as expectativas em relação as atribuições.

**Pesquisadora:** Eu acho que pode colocar então, a superqualificação dos candidatos. Não só dos candidatos, mas internamente também, né?

[...]

**Nise:** São as demandas das áreas, né [sic]? Acho que isso entraria nas demandas das áreas mesmo.

**Copesquisadora:** E vocês só podem buscar nos aprovados do concurso, né [sic]? Foi o que vocês falaram.

[...]

---

<sup>82</sup> O Incentivo à Qualificação é um benefício, instituído pela Lei 11.091/2006, devido ao servidor integrante do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, que possuir educação formal superior à exigida para o ingresso no cargo de que é titular.

**Nise:** Porque eu acho que isso entraria mais como uma dimensão da parceria com as unidades.

**Pagu:** Isso, isso, pode ser.

**Nise:** Porque assim, é a parceria que vai me dar a demanda, se eu não tenho a parceria eu não sei nem qual é a demanda.

**Copesquisadora:** E é a parceria também que vai fazer com que essa unidade entenda que, às vezes, precisa de um tempo.

**Nise:** Ou não, ou vai criar uma expectativa muito grande em relação a essa demanda e aí vai questionar amanhã: “*Olha, vocês não me mandaram ninguém com esse perfil*”. Então depende muito do amadurecimento dessa parceria.

(Trecho de diálogo do 5º encontro)

Uma das participantes do grupo apontou que há um entendimento comum de que o incentivo à qualificação permitiria uma atuação, dentro das atribuições do cargo, mas com maior nível de complexidade e exigências, sendo possível, desde que respeitados os limites do PCCTAE, utilizar contribuições da formação acadêmica do servidor. Entretanto, o grupo observou a dificuldade de traçar e manter esses limites, pois, em muitas vezes, são muito tênues. Outro aspecto sinalizado pelas servidoras, sobre dificuldade de entendimento do processo e pela alta incidência de recém-concursados com formação acadêmica além da exigida pelo cargo, é que, muitas vezes, as áreas ficam com alta expectativa, certas de que a demanda será atendida. Porém, muitas vezes não é o que acontece, principalmente porque, além de não ser exigência de requisito para o cargo no concurso, segundo o grupo, há ainda a dificuldade de atender a demanda de formações muito específicas, condicionada ao universo de candidatos que serão aprovados no concurso e a quantidade de vagas e solicitações para a mesma formação.

[...]

**Margarida:** Ali o cargo é ensino médio, mas ele ganha um incentivo [à qualificação] por ter uma faculdade.

**Pagu:** Tem uma discussão dessa também.

**Margarida:** “*Não é desvio, porque ele já ganha esse incentivo*” ...então tem toda essa questão dentro da cultura que...

**Pagu:** Eu acho que tem essa polêmica, porque tem algumas pessoas que tem o discurso de “*Eu posso exigir além do cargo*”, se a pessoa me apresenta uma formação, sei lá [sic], em Direito, ela está recebendo um incentivo pela qualificação. Então, nesse caso, ela está recebendo a mais, eu posso exigir um a mais. Só que ao mesmo tempo, esse a mais que ela recebe não é um a mais a ponto de ela atuar como advogada, [...].

**Copesquisadora:** Tem que ser um a mais dentro do cargo, das atribuições do cargo.

**Pagu:** Exatamente. [...] Eu entendo que pode se exigir um a mais? Pode, considerando o cargo, ela atuar em uma área mais legal, que exija ali um conhecimento básico da área jurídica, ok. Mas atuar como advogada, aí já ultrapassa.

**Margarida:** Já ultrapassa, é muito difícil essa linha.

**Pagu:** É muito difícil. Como que a gente vai definir isso?

**Margarida:** O que é desvio e o que, não é? Tanto do servidor quanto da chefia ali.

**Marielle:** E acaba que se torna mais uma justificativa para não ter um curso de capacitação. Porque no MAP, eles estão pedindo assim, por exemplo, tem um campo

lá que se coloca especificações no setor, aí ele se acha no direito de colocar idioma, a formação, além do cargo. Porque ele vai ganhar um incentivo, provavelmente eles vão conseguir ter um servidor assim, então já vou pedir nesse nível.

**Margarida:** E gera uma expectativa que pode não ser atendida. Ah, tem formação em Direito, pode ser que ninguém que passou no concurso tenha aquela formação, e a pessoa não vai receber lá.

**Pagu:** É um pré-requisito.

**Margarida:** Um pré-requisito para o cargo. [...]

(Trecho de diálogo do 3º encontro)

O grupo ainda ressaltou, por outro lado, as expectativas dos candidatos quanto ao processo de análise de lotação. Foi destacado a alta expectativa dos novos servidores de que o processo atenda integralmente seus anseios, ainda que a equipe tenha o cuidado de explicar todo o processo e suas limitações. Uma das limitações, segundo a equipe, está no fato de que as vagas e as lotações já estão previamente definidas e que, por isso, pode acontecer de que o setor com o qual o candidato teria maior compatibilidade e maior expectativa de lotação não tenha vaga desocupada naquele momento.

[...]

**Nise:** O candidato. Apesar da gente sempre iniciar falando sobre a questão de como é o processo, de que o objetivo é o perfil da vaga. Esse é o critério...

**Pagu:** Tem a limitação, a gente explica isso, não tem vagas para todos os lugares. A gente trabalha com o que tem.

**Nise:** E o que direciona é o perfil da vaga, eu não vou direcionar totalmente de acordo com as suas expectativas e a sua experiência.

**Pagu:** Até porque não teria como, o lugar que você tem total capacitação não tem vaga, entendeu?

**Copesquisadora:** Mas que, inclusive uma coisa que vocês falaram no encontro anterior, vocês levam em conta.

**Pagu:** Sim, só que tem um limitador, tem um limite, né? (risos)

**Nise:** A gente tenta... É um discurso que eu faço toda a vez que inicio uma entrevista: “*O nosso objetivo é o melhor casamento possível*”, mas eu tenho dois limitadores que são onde tem vaga e o perfil da vaga, e quem passou no concurso. Eu não posso recrutar alguém com um perfil que não passou, como eu não posso criar uma vaga porque você tem um perfil diferente.

**Margarida:** Tem as limitações... [...]

(Trecho de diálogo do 3º encontro)

O grupo acredita que essa expectativa dos candidatos pode estar relacionada ao próprio processo de análise de lotação, que tem como objetivo principal lotar os novos servidores de acordo com a compatibilidade com as demandas das áreas. Eles observam que explicam o processo para os candidatos e seu objetivo, com o intuito de incentivar sua participação efetiva

no processo – que não é etapa legalmente obrigatória – e que, ainda que as limitações do processo sejam ressaltadas, muitos candidatos acabam criando expectativas muito altas.

**Nise:** É, porque no caso dos servidores, dos candidatos, você tem a questão da expectativa.

**Pesquisadora:** Sim, eu acho que pode colocar isso, de repente. Além da superqualificação, a expectativa do candidato.

**Nise:** Você tem a expectativa que também é isso, ela pode ser completamente frustrada nesse sentido porque não tem vaga. Só entrou gente com perfil [nome de uma Unidade] e eu não tenho vaga para o [nome de uma Unidade], paciência.

**Margarida:** Daqui há 3 anos você tenta...

**Copesquisadora:** Mas é o que vocês falaram, acho que uma semana depois eles já vêm.

**Margarida:** Nem uma semana. (risos)

**Pagu:** Um dia. No mesmo dia.

**Nise:** “*Eu falei para você que eu queria não sei o que lá*”.

**Copesquisadora:** Tem essa expectativa alta atravessando o trabalho de vocês. A qualidade desse trabalho.

**Nise:** Que, de repente, assim, se esse trabalho não existisse, talvez a expectativa não fosse tão grande, é justamente porque você dá um espaço, que você dá voz a esse candidato, dá voz às expectativas dele que ele acha que pode barganhar alguma coisa, que ele pode questionar [...]

**Pagu:** Que, ao mesmo tempo, é o que a gente quer né? A gente quer considerar isso, entendeu? A gente quer. Só que é difícil mesmo para quem está entrando com muitas expectativas entender que, mesmo a gente querendo, a gente também tem uma limitação, a gente não tem como atender a todo mundo e a gente fala isso o tempo inteiro: “*Não tem como atender todo mundo*”. Mas é isso, a pessoa está ali, nova, ela ouve o que ela quer, ela vai ouvir a parte que ela quer.

**Nise:** E ela vai olhar... As pessoas se falam muito. [...]

**Copesquisadora:** E já chega na entrevista assim, vocês comentaram isso. “*Eu já conversei com outro candidato e ele falou que prefere ir para outro lugar*”.

**Nise:** Sim, e o que acontece também, essa questão da expectativa. Por mais que você explique, alguém do grupo vai chegar e vai falar: “*Cara, me lotaram lá não sei onde, exatamente onde eu queria*”, aí pô dá para entender a expectativa.

**Pagu:** Algumas dão para atender, algumas a gente consegue.

**Nise:** Então não é um cenário de que ninguém tem a expectativa atendida. Aí ela não sabe também se isso tem a ver com o poder de persuasão dela [...]

**Margarida:** Acham que é pessoal também, eu encontrei com uma servidora semana passada e ela: “*Ah, muito obrigada pela entrevista*” e me deu um abraço porque ela conseguiu ser atendida. Aí acha que é pessoal.

**Copesquisadora:** A valorização do trabalho é de acordo com a demanda atendida.

**Pagu:** É isso aí.

**Nise:** Na verdade, dá vontade de falar assim: “*Você teve sorte*”.

**Pagu:** Que a gente tinha a vaga... [...] E a gente quer. A ideia é que atenda mesmo, se a pessoa tiver o perfil ali para o necessário, vai atender todos os lados, tanto a instituição quanto a pessoa. Isso é bom para a instituição, inclusive, para todo mundo é bom, todo mundo sai ganhando. Isso que eles estão falando, esse que é o “problema”, porque a gente quer também, só que, ao mesmo tempo, quando a gente dá essa abertura, porque a gente realmente quer, eles têm que entender também que a gente tem uma limitação, só que isso é difícil de entender.

**Copesquisadora:** Até mesmo porque, às vezes, é aquela situação que a gente falou, duas pessoas com currículos muito parecidos e tal, às vezes o critério tem que ser mais comportamental.

**Pagu:** Mais subjetivo.

**Copesquisadora:** Mas aí a pessoa fala: “*Gente, mas eu tinha a cara dessa vaga*”, então são essas outras dimensões do trabalho de vocês.

(Trecho de diálogo do 5º encontro)

Ainda sobre as expectativas e dificuldades de entendimento sobre o processo de lotação, por parte das áreas e dos candidatos, em um dos encontros, o grupo trouxe pontuações sobre a convocação que estava acontecendo de forma concomitante aos encontros, observando que, na percepção deles, houve um aumento da expectativa das áreas e dos candidatos naquela convocação. Uma das participantes pontuou que o trabalho da equipe, de gestão das vagas antes da elaboração do Edital do concurso, que antes era feito em menor escala, pode ter contribuído para esse aumento por parte das áreas. Além disso, o grupo também observou que as etapas da análise de lotação, o trabalho cuidadoso da equipe, também pode contribuir para o crescimento da expectativa dos candidatos.

**Pagu:** E os candidatos estavam com uma expectativa muito alta, pois eles estavam elogiando muito o nosso trabalho.

**Copesquisadora:** Os candidatos?

**Pagu:** E, eles estavam elogiando muito, falando assim: “*Meu Deus, eu nunca me senti tão acolhido, é tanta atenção*”. Teve um que falou assim: “*Vocês estão dando banho em RH de empresa privada, que eu já passei por várias e tal, esse cuidado que vocês têm a atenção de passar por essa entrevista, todas essas etapas*”. Então, eles estavam com uma coisa na cabeça deles, em um imaginário que se cria de que “vou para uma área perfeita, totalmente compatível com o que eu quero”, mesmo a gente deixando claro que tinha a limitação. A gente falava isso todas às vezes: “*Olha só, de repente a vaga dos seus sonhos não tem naquele momento, a gente trabalha com a vaga que a gente tem hoje, a gente tenta aproximar, mas nem sempre é possível*”. A gente falou isso 20 vezes.

**Copesquisadora:** Então esses candidatos que já entraram já estão demandando...

**Pagu:** Alguns...

(Trecho de diálogo do 4º encontro)

Nesse momento, torna-se fundamental retomar algumas reflexões importantes a partir das discussões levantadas nesse tópico. Conforme abordado no terceiro capítulo, a carreira dos servidores técnicos-administrativos conta com uma legislação (PCCTAE), que prevê uma descrição das atribuições dos cargos que compõem a carreira. Entretanto, segundo Marques e Muniz (2018) alertam, as atribuições dos cargos previstos no PCCTAE ainda não foram atualizadas e, portanto, as descrições utilizadas atualmente são aquelas publicadas no decreto 94.664 de 1987 (PUCRCE). Em consonância com o que também já foi visto e com os mesmos autores, portanto, além das referidas descrições das atribuições serem bastante amplas e genéricas, elas não acompanharam as mudanças ocorridas ao longo do tempo, o que contribui

para algumas dificuldades na utilização do material como referência de orientação sobre o trabalho dos técnicos-administrativos.

Sendo assim, os problemas no preenchimento do “MAP”, abordados pelas servidoras nos encontros, estão fortemente relacionados com a dificuldade, apontada por Marques e Muniz (2018), de as chefias estabelecerem parâmetros para o trabalho dos servidores. Sobre as razões para essa dificuldade, além das questões já observadas sobre o material de referência com a descrição das atribuições dos cargos, Marques e Muniz (2018) buscam sinalizar alguns pontos para ajudar nessa compreensão.

Conforme retomado no tópico relativo ao constrangimento identificado como carência de prescrição, Marques e Muniz (2018) destacam que, apesar de muitas das legislações e regulamentações do serviço público federal serem amplas, demandando uma normatização interna no sentido de direcionar a aplicação da lei, na universidade, em muitos casos, essas normatizações não estão disponíveis ou são insuficientes. Além disso, os autores também apontam que, apesar de tentativas recentes da administração central da UFF de mudar esse cenário, muitos dos setores da Universidade não possuem regimentos internos indicando suas atribuições, nem manuais ou fluxos de trabalho, e, em alguns casos, a vinculação entre os servidores e entre os setores é confusa. Cabe observar que essas normatizações, regimentos, manuais, são importantes, principalmente quando construídas coletivamente e com possibilidade de alterações e adaptações, e para serem usadas como referência e parâmetro, dado que a atividade sempre extrapola a prescrição.

Outra questão que contribui com a dificuldade das prescrições nas atribuições dos servidores, segundo Marques e Muniz (2018), é que, muitas vezes, na Universidade, há uma dificuldade de passagem do histórico de atividades do setor, ou das normas entre os próprios trabalhadores ou, até mesmo, do “antigo” servidor para a chefia que, apesar de chefe, não possui muitas das informações sobre o trabalho. Isso é intensificado pelo fato de que a convocação de novos servidores só é permitida após a vacância do “antigo” servidor, que, muitas vezes, é o único lotado no setor. As servidoras participantes dos Encontros sobre o Trabalho também observam que a rotatividade das chefias, principalmente nas unidades acadêmicas, também contribui com essa dificuldade nas prescrições e na passagem das demandas do setor para o novo servidor.

Assim como visto durante os encontros e neste trabalho, a equipe responsável por parte do processo de análise de lotação busca, cotidianamente, colaborar e construir ferramentas que

ajudem a superar essas dificuldades. A etapa de mapeamento das vagas, com orientações e observações importantes a serem consideradas, incluindo como fundamental a participação das áreas nessas etapas, busca provocar também um momento de reflexão sobre o trabalho no setor e sobre a compatibilidade entre as demandas da área com o cargo a ser ocupado. Além disso, a equipe atualmente participa de um Grupo de Trabalho composto por integrantes da CPTA para construção de uma ferramenta que auxilie na compreensão das atribuições prescritas para um cargo específico – que no material de referência do PUCRCE são muito genéricas – com muita demanda das áreas e dos próprios servidores sobre dificuldades de entendimento e avaliação quanto aos limites e possibilidade de atuação do referido cargo.

Cabe lembrar que a equipe está atenta, dialeticamente, às contradições, desafios e complexidade das ações relatadas. Destaca-se, nesse sentido, a importante observação de Marques e Muniz (2018) ao alertarem sobre os desafios da gerência de servidores técnico-administrativos na universidade.

O primeiro desafio é compreender que essa categoria envolve uma grande diversidade de funções e ofícios diferentes. Então a gerência de nível central da universidade precisa ter uma grande humildade com relação ao conhecimento das tarefas e competências envolvidas. As gerências locais têm uma responsabilidade maior porque estão atuando mais próximas desses servidores e são realmente elas que fazem a prescrição direta para o seu trabalho (MARQUES; MUNIZ, 2018, p. 58).

Em consonância com essas reflexões, nesse momento, cabe abordar outro debate levantado no tópico corrente, sobre as questões identificadas pelo grupo em relação a “superqualificação” dos servidores. Esse debate trouxe algumas observações das servidoras participantes dos encontros sobre o chamado desvio de função<sup>83</sup> e sobre a relação com o incentivo à qualificação.

Refletir sobre o “desvio de função” implica retomar considerações anteriores, já abordadas em diversos momentos deste trabalho, em torno do limiar, muito tênue, entre garantir o espaço para os debates de normas, renormatizações, mobilizações para a gestão do trabalho, gerir as variabilidades do meio, e atuar dentro dos limites da lei, respeitando a legislação. Sobre este aspecto Marques e Muniz (2018, p. 65) trazem a seguinte reflexão:

[...] como garantir o espaço do desvio na execução, sinalizado por Schwartz, sem infringir a lei, o que pode gerar problemas tanto para o servidor (sendo acusado em um processo administrativo disciplinar) quanto para a instituição, que poderá ser

---

<sup>83</sup> Exercício de atribuição diversa da específica do cargo ocupado pelo servidor.

processada judicialmente. Não é incomum ouvirmos no serviço público para se ter cuidado com o desvio de função; contudo, para estar na realidade é necessário que o trabalhador se ajuste às variabilidades da situação.

Considera-se pertinente, nesse sentido, também lembrar as observações quanto a amplitude e generalidade, e defasagem temporal, da descrição de cargos previstos no PCCTAE, lei que regulamenta a categoria dos servidores técnico-administrativos. Portanto, percebe-se o quão complexa e repleta de contradições é a questão, e a dificuldade de identificar se a atuação do servidor extrapola os limites da legislação ou estaria dentro das situações descritas, de ajuste às variabilidades do meio. A discussão levantada pelo grupo nos encontros traz essas indagações.

As servidoras observam que a “superqualificação” dos novos servidores acaba por reforçar os impasses para identificar uma atuação com maior nível de complexidade, usufruindo da formação acadêmica do servidor, nesse caso, acima do exigido para ocupar o cargo, mas que esteja dentro das atribuições definidas pela legislação e respeitando os limites da lei. O grupo adiciona que o incentivo à qualificação reforça ainda mais as contradições e dificuldades observadas. Marques e Muniz (2018), bem como Azeredo-Silva (2016), contribuem com essas reflexões, ressaltando que o ambiente universitário demanda a criação de novos saberes na atividade, ampliando o escopo de atuação dos servidores, estimulado, inclusive, pelo incentivo à qualificação sem, no entanto, permitir mudança de carreira a partir dessas novas competências.

Nesse momento, cabe lembrar, em uma leitura dialética, alguns elementos e contradições que também compõe esse debate. Como já abordado neste trabalho, o modelo de gerenciamento da administração pública, compatível com a lógica neoliberal, pauta-se no discurso de que transformações tecnológicas, a globalização, impõe um ambiente organizacional dinâmico, “flexível”, de rápidas mudanças, que se utilizam de conceitos como o “enriquecimento de cargos<sup>84</sup>”, e demandam um “novo perfil” dos trabalhadores, polivalentes,

---

<sup>84</sup> CHIAVENATO (2010, p. 210), no tópico intitulado “Enriquecimento de cargos”: “O desenho contingencial de cargos é mais dinâmico em relação a outros e privilegia a mudança em função do desenvolvimento pessoal do ocupante. Em outros termos, permite a adaptação do cargo ao potencial de desenvolvimento pessoal do ocupante. Essa adaptação contínua é feita pelo enriquecimento de cargos. Enriquecimento de cargos significa reorganização e ampliação do cargo [...] O enriquecimento do cargo pode ser lateral ou horizontal (carga lateral com a adição de novas responsabilidades do mesmo nível) ou vertical (carga vertical com adição de novas responsabilidades mais elevadas).” Observa-se que em nenhum momento é citada a contrapartida equivalente na remuneração. As movimentações na carreira, com promoções ou mudanças de cargos e alterações compatíveis na remuneração são tratadas em capítulos separados. Em um quadro de avaliação crítica citando os prós e contras do enriquecimento de cargos o próprio autor traz algumas observações controversas na sua totalidade, mas bem explícita em alguns pontos: “[...] o enriquecimento de cargos pode eventualmente trazer consequências indesejáveis e negativas. É que as pessoas reagem de maneiras diferentes às mudanças que ocorrem no seu contexto. O enriquecimento de cargos pode provocar uma sensação de ansiedade e angústia nas pessoas e até o sentimento de serem exploradas pela organização. [...] Os sindicatos têm explorado a questão do enriquecimento de cargos, acusando as empresas de o



multifuncionais, portadores de um leque de competências e facilidade de aprendizagem, ou seja, encontram novas formas de intensificação, exploração e precarização do trabalho (ALVES, 2000; GURGEL, 2003; ANTUNES, 2006; 2018).

O capitalismo no plano mundial, nas últimas quatro décadas, transformou-se sob a égide da acumulação flexível, [...] gerando um modo de trabalho e de vida pautados na flexibilização e na precarização do trabalho. São mudanças impostas pelo processo de financeirização e mundialização da economia num grau nunca antes alcançado, pois o capital financeiro passou a dirigir todos os demais empreendimentos do capital, subordinando a esfera produtiva e contaminando todas as suas práticas e os modos de gestão do trabalho. [...] Trata-se de uma hegemonia da “lógica financeira” que, para além de sua dimensão econômica, atinge todos os âmbitos da vida social, dando um novo conteúdo aos modos de trabalho e de vida, sustentados na volatilidade, na efemeridade e na descartabilidade sem limites. É a lógica do curto prazo, que incentiva a “permanente inovação” no campo da tecnologia, dos novos produtos financeiros e da força de trabalho, tornando obsoletos e descartáveis os homens e mulheres que trabalham. São tempos de desemprego estrutural, de trabalhadores e trabalhadoras empregáveis no curto prazo, por meio das (novas e) precárias formas de contrato [2], em que terceirização, informalidade, precarização, materialidade e imaterialidade são mecanismos vitais (ANTUNES, 2018, p. 173-174).

Portanto, as consequências para o mundo do trabalho são muitas, dentre elas, a redução dos quadros de trabalhadores efetivos – vistos nas IFEs na expansão da terceirização e nos constantes decretos de extinção e vedação de cargos –, a ampliação do excedente da força de trabalho e do desemprego estrutural – observado nos encontros pelo grupo ao citarem a “superqualificação” dos candidatos como decorrência da “incapacidade” de absorção do mercado de trabalho.

Nesse sentido, todas as discussões levantadas anteriormente precisam considerar esse contexto. É preciso estar atento para não reforçar esses discursos de flexibilidade, ampliação de tarefas, pautados nessa lógica. Há que se questionar, dialeticamente, até que ponto a ampliação do escopo de atuação dos servidores técnicos-administrativos baseada na contrapartida financeira do incentivo à qualificação, sem a possibilidade de mudança de carreira e da remuneração de base, atende aos interesses dos trabalhadores e da melhoria do serviço público ou coaduna com essa nova lógica e com o aumento da exploração. O grupo de servidoras participantes da pesquisa destaca a dificuldade de traçar e manter esses limites.

É preciso ter cuidado com as contradições inerentes às questões abordadas. Conforme já sinalizado neste trabalho, a incompatibilidade entre o cargo ocupado e as tarefas e atribuições

---

fazerem exclusivamente para proveito próprio, com a exploração das pessoas” (CHIAVENATO, 2010, p. 212). É possível perceber a finalidade pela qual a lógica neoliberal se apropria de conceitos e práticas como o de enriquecimento de cargos.

realizadas no setor de lotação está na origem de muitas queixas e insatisfação dos servidores. Por um lado, podem gerar sentimentos de subaproveitamento e desqualificação e, por outro, sentimentos de injustiça e exploração nos próprios trabalhadores ao estarem atuando em tarefas de maior complexidade e responsabilidade em relação ao seu cargo e remuneração. Entretanto, ao mesmo tempo, como também já ressaltado, há de se considerar que, na Universidade, propostas compatíveis com o “enriquecimento de cargos” podem fazer parte da luta dos trabalhadores por um trabalho menos burocratizado e com mais espaço de decisão e de criação. Ou seja, esse é mais um tema repleto de contradições.

Nesse ponto, cabe destacar a importância da participação do sindicato e dos coletivos dos trabalhadores nessas reflexões e na construção de alternativas para lidar com essas questões de forma que sejam respeitados os direitos e bem-estar dos trabalhadores, em consonância com valores do bem comum, contribuindo para a manutenção da qualidade do serviço público. Como foi visto neste tópico, a ergologia contribui, nesse aspecto, reforçando a relevância de que seja possível a construção de entidades coletivas relativamente pertinentes que proporcionem o debate de normas coerentes com valores da administração pública.

Outra discussão importante abordada nesse tópico, que tem relação direta com as questões debatidas até aqui, refere-se ao que as servidoras apontam como demanda das áreas por servidores “já prontos”. Cabe retomar o posicionamento desta pesquisa e da equipe de análise de lotação no sentido de reforçar os problemas dessa armadilha refletida na expectativa de que a indicação das demandas do setor no mapeamento da vaga e a definição de lotação com base nessa indicação, bem como o fato de que muitos servidores recém-concursados possuam formação profissional muito acima do requisitado pelo cargo, imponha para o novo servidor o peso de “estar pronto” e atender integralmente essa expectativa.

Conforme destacado no tópico sobre as normas antecedente da atividade, defende-se que a mobilização de competências, a adaptação, a concretização do trabalho e o desempenho do servidor, dependem de muitos fatores que estão além do que é possível avaliar na análise de lotação. As contribuições de Schwartz (1998) e Schwartz, Duc e Durrive (2010b) sobre os ingredientes da competência ajudam nessa compreensão. Portanto, permanece imprescindível o papel da chefia e da Instituição na orientação, ambientação e desenvolvimento do trabalhador, bem como do fornecimento de recursos e condições de trabalho que possibilitem o desempenho de suas tarefas e competências.

### 5.3.8 Questões do coletivo, constrangimentos da atividade e desgaste

Como tem sido possível observar durante esse capítulo de análise dos debates operados nos encontros, os diversos constrangimentos identificados na atividade, como, por exemplo, a carência de infraestrutura, acabam contribuindo e intensificando outro constrangimento também abordado pelo grupo, relacionado às questões do coletivo e desgaste. Sobre a precarização das condições de trabalho, é destacado pelo grupo que as faltas de condições de trabalho para a CPTA como um todo, acabam tendo, como consequência, alguns conflitos internos e prejudicam a manutenção de um coletivo de trabalhadores com mais força, apesar de, no entendimento do grupo, haver coletivo.

**Copesquisadora:** Então vocês acreditam que tem uma fragilização do coletivo. O que você chamou, da CPTA, ela acaba se fragmentando dentro.

**Pagu:** Inclusive, eu acho que a questão da falta de local, que isso cria um conflito entre a gente, de brigar mesmo, de lugar.

**Copesquisadora:** Uma coisa que deveria ser mais...

**Nise:** Eu diria que essa fragmentação é da CPTA como um todo, que é o que faz gerar briga e o que faz falar: “*Isso é [nome de um setor da CPTA], isso é [nome de outro setor da CPTA] [...] essa sala é minha, essa sala é tua, esse computador é meu*”.

**Pagu:** Pela falta. [...] A DGL está dentro da CPTA, que é o que eu falo que é a mais pobre da universidade. É uma questão da CPTA toda, a gente sempre fala. Não é a Pró-Reitoria...

**Copesquisadora:** É o cantinho perdido da universidade...

**Pagu:** A [outro setor] está com sala alugada [...]. E a gente não tem lugar para todo mundo dentro da universidade. Então você vê que tem um tratamento diferente ali e isso, obviamente, cria brigas internas.

**Copesquisadora:** Aí assim, eu vejo essa questão da fragmentação do coletivo, como algo que impacta no trabalho de vocês.

**Nise:** É bem complicada em termos de resistência, pois como é que a gente poderia forçar a barra ali para conseguir condições dignas de trabalho? É, de repente, paralisando, “*então a gente não vai mais fazer*”, “*então não vai ter mais remoção, não vai ter mais redistribuição, não vai ter mais concurso, não vai ter nada*”. Só que você não tem um coletivo forte, que chegue e fale assim: “*Não, ninguém faz*”.

**Pagu:** Que vai bancar né?

**Nise:** Não tem. Aí a *Pagu* cria problema, a *Nise* cria problema, entendeu? Você personaliza o problema, porque você não tem... Sempre tem as pessoinhas problemáticas das reuniões.

[...]

**Pagu:** Que é culpa da organização...

**Copesquisadora:** Sim, perde isso de vista aí começa uma culpabilização e uma responsabilização individual.

**Nise:** “*Fulano é o problemático, porque fulano quer tudo para ele*”.

**Copesquisadora:** “*Fulano adora reclamar*”. Precisaria fazer uma intervenção no setor inteiro.

[...]

**Pagu:** E assim, ao mesmo tempo, a gente também fica assim... Em alguns momentos a gente consegue uma união, porque assim, não é um problema nem do coletivo, a gente tem um sentimento de coletivo. Mas a gente está em uma situação tão extrema, tão precarizada, que se a gente tivesse lugar para todo mundo, acho que já resolveria

metade das questões ali. Ia, inclusive, possibilitar a construção de um coletivo, de repente. Se a gente parar para pensar, as pessoas que estão ali tem muito isso, só que não dá.

**Copesquisadora:** A precarização do trabalho acaba prejudicando.

**Pagu:** Sim, exatamente. Eu acho que essa questão da falta de lugar tem um impacto muito grande.

**Nise:** A questão da falta de lugar, de recursos... Não só a falta de lugar, mas mobiliário, iluminação, ventilador, tudo.

**Pagu:** Sala de entrevista.

(Trecho de diálogo do 3º encontro)

Quanto a esse constrangimento, o grupo também trouxe ponderações sobre as dificuldades e o esforço que se tem que fazer para manter o comprometimento com os valores que acredita e com as normas criadas quando não são fornecidas condições mínimas de trabalho e sobre o desgaste que isso causa. O grupo destacou, ainda, que o conteúdo da atividade, a atividade em si, os valores que eles buscam alcançar, os mobilizam, mas às custas de muito desgaste, devido a todos esses constrangimentos.

**Pagu:** Tanto que a gente já ameaçou várias vezes, como estratégia. “*Vamos parar tudo então para ver se vem sala*”

**Nise:** Porque aí eles vão ver. Só que aí tem essa questão do coletivo, porque você teria que parar tudo para dar visibilidade.

**Pagu:** Parar tudo mesmo. A gente está nessa tentativa há muitos anos e a gente levantou [sic] essa: “*Ah, vamos parar então agora*”, mas “*agora não dá, porque o [Governo] vai cortar tudo*”.

**Nise:** A realidade é essa.

**Marielle:** É tenso.

**Copesquisadora:** É nesse debate que vocês vão caminhando.

**Pagu:** Isso.

**Marielle:** Vamos vivenciando, dia após dia.

**Pagu:** Um dia de cada vez.

**Marielle:** Você fala “*se eu não surtei até agora, eu não vou mais surtar*”, porque é estressante. Mas, tem seu lado bom também...

**Pagu:** É, eu ia até comentar isso. A atividade de lotação em si, o nosso trabalho, eu sinto prazer mesmo, eu sou motivada. Porém, é tudo isso aqui também, que aí pronto.

**Copesquisadora:** Não é uma questão de conteúdo, né?

**Pagu:** Exatamente.

**Copesquisadora:** Conteúdo vocês se mobilizam.

**Nise:** O conteúdo é muito bacana. Acho que a proposta é muito boa, o objetivo que a gente quer passar, a gente acredita muito, mas é desgastante.

**Pagu:** Principalmente com tudo isso que a gente vê.

**Nise:** Porque você faz isso tudo e ao invés de ter um reconhecimento... Não é nem um reconhecimento, você não tem nem o básico, muito menos reconhecimento. Então desgasta.

(Trecho de diálogo do 3º encontro)

**Copesquisadora:** Todo o contexto funciona para que vocês desistam.

**Todas:** É.

**Copesquisadora:** E depois justificam que o serviço público não tem qualidade. Só que essa parte anterior não aparece e vocês estão aí batalhando, lutando contra todo um sistema.

[...]

**Copesquisadora:** Vocês também são trabalhadores, né? Vocês pensam nos outros....

**Pagu:** Mas a gente também é, é um dilema por isso.

**Nise:** É exatamente isso. Você pensa: *“Eu estou me prejudicando para poder fazer um trabalho melhor para que o outro não seja prejudicado, para que um aluno, quando for procurar um serviço, não seja prejudicado”*.

**Pagu:** E quem está pensando em mim?

[...]

**Pagu:** Eu acho que se não fosse esse comprometimento que a gente tem com os valores mesmo...

**Nise:** Já teria acabado.

**Pagu:** Porque é tudo para não ter, desde que a gente começou.

**Copesquisadora:** Até mesmo porque o jogo é tão bem arrumado, né? No final, o que você fala é o que? *“Eu tenho estabilidade”* que é o que eles usam como discurso no início.

**Pagu:** Mas é o contrário, é usado ao contrário.

**Copesquisadora:** Só que você usa isso quando você está no limite já.

**Marielle:** É perverso, né?

**Copesquisadora:** Muito, porque você percebe que é exatamente o que vai chegar lá na ponta, é o que eles usam para sucatear o serviço público. *“Eles não querem trabalhar, porque eles têm estabilidade”*.

(Trecho de diálogo do 3º encontro)

Ressalta-se, aqui, as análises anteriores quanto à expansão da lógica neoliberal, pautada no sucateamento e precarização do serviço público e, principalmente, das universidades federais, através, por exemplo, da baixa disponibilização orçamentária e dos constantes corte de verbas. É importante, no sentido inverso, que, internamente, sejam buscadas alternativas para lidar com o desmonte do serviço público. Conforme já destacado neste trabalho, a fragilização do coletivo, reforçada pela carência de infraestrutura e condições de trabalho, tem consequências devastadoras para a saúde dos trabalhadores e para a qualidade do trabalho.

#### **5.4 Estratégias/Alternativas para lidar com constrangimentos: possibilidades de atuação**

A despeito de todos os problemas já trazidos pela equipe e do desgaste que isso causa, o grupo apontou, durante todos os encontros, várias conquistas da equipe, destacadas no tema de análise sobre as normas antecedentes construídas pela equipe. Foi sinalizado que muitas das normas atuais da atividade foram construídas a partir dos debates de normas, contribuindo para a construção de um patrimônio coletivo, o que solidifica essas conquistas. Além disso, na tarefa proposta no encontro, solicitando identificar o que é feito pela equipe e quando consegue fazer

valer sua forma de conduzir o trabalho, foram apontadas diversas situações de avanços, dentre elas a construção e consolidação da nova metodologia de análise de lotação.

Nessa mesma direção, apesar da grande quantidade de constrangimentos da atividade, também foram ressaltadas, pelas servidoras, várias estratégias que a equipe utiliza para lidar com os constrangimentos e expandir suas possibilidades de atuação. Como já destacado, de acordo com a perspectiva ergológica, diante das variabilidades inerentes ao meio da atividade, “na situação real de trabalho, os trabalhadores (re)criam estratégias, em um movimento contínuo de (re)normatização” (BRITO, 2008b, p. 457). Portanto, dentre essas estratégias, estão as renormatizações operadas na atividade pelas trabalhadoras e as servidoras relataram, durante os encontros, diversos exemplos concretos, o que foi possível observar durante todos os temas de análise desse capítulo.

No tópico que tratou da temática das normas antecedentes construídas pela equipe, uma das normas citada pelas servidoras enfatizava, justamente, a importância de renormatizações e negociações de normas que busquem consolidar e qualificar o trabalho. Nesse sentido, nesse último eixo, algumas dessas estratégias serão ressaltadas e analisadas com mais detalhes.

#### **5.4.1 Estratégias e renormatizações da equipe**

Apesar das dificuldades apontadas pelas servidoras e diversos constrangimentos que perpassam o processo de análise de lotação, o grupo acredita que os valores que buscam alcançar e as normas criadas para dar concretude a esses valores têm impacto direto na qualidade do serviço público e que, por isso, seu comprometimento com atividade de trabalho se mantém. Nesse sentido, de acordo com as participantes, a equipe acaba, constantemente, optando por criar estratégias que tornem possível sua atuação, para não deixar de fazer o trabalho em que acredita, principalmente, porque considera os valores que buscam alcançar.

Sobre as renormatizações e negociações de normas que buscam consolidar, qualificar o trabalho e alcançar os valores que a equipe acredita, o grupo ponderou que sempre procura manter a isonomia do processo de análise de lotação buscando, ao mesmo tempo, considerar e, sempre que possível, atender às demandas e expectativas das áreas e dos candidatos. Portanto, ainda que algumas áreas sinalizem interesses em determinado candidato e vice-versa, tudo será ponderado pela equipe de modo que prevaleça o alcance da qualidade do trabalho e do interesse coletivo.

**Copesquisadora:** O que é interessante [...] é que vocês tentam fazer essas normas e renormalizam para fazer valer esses valores. Só que vocês são atravessados por outros valores, aí que o bicho pega [sic], senão ia ser lindo, vocês iam conseguir afirmar sempre os valores de vocês. Até a questão que você estava falando de parcerias na própria gestão de pessoas, é um pouco isso, assim, em alguns momentos ela ajuda a fazer valer a norma, em outros momentos atravessa com outros valores.

[...]

**Nise:** E às vezes, eles mesmos se esbarram. Por exemplo, a gente tem aqui a qualidade do trabalho de análise, o alcance dos objetivos institucionais e dos trabalhadores, às vezes esses objetivos esbarram na própria isonomia do processo.

**Pagu:** Foi até o que eu coloquei: interesse coletivo está acima. Na hora de escolher, quem que vai prevalecer? Qual valor? Serviço público ou interesse da pessoa?

**Nise:** É, eles esbarram, então, por exemplo. Eu lembro bem desse caso do médico [especialidade] que, assim, de uma forma geral, a gente não fala das vagas e, nesse caso, era uma questão de decisão, era um critério de decisão para ele ser lotado em determinado local que não envolvesse plantão. Ele precisava dessa informação para tomar posse e aí isso esbarrava na isonomia do processo, porque a gente não fala.

[...]

**Nise:** [...] Porque aí a gente viu que nesse caso você estaria prejudicando uma pessoa, a carreira dela.

**Pagu:** Inclusive o serviço público também.

**Nise:** O serviço público, porque ele não daria conta.

**Copesquisadora:** Isso que eu noto estar muito presente no trabalho de vocês, nesse caso vocês estão ali tentando entender, porque depende do gestor, depende de não sei o que e, às vezes, outras pessoas por outros valores estão ali no prescrito, no que estava determinado legalmente. Não que vocês não considerem isso também, vocês consideram a isonomia, mas, às vezes, para fazer valer uma outra coisa mais importante precisa ter uma negociação ali, um ajuste. A teoria fala muito desses ajustes no trabalho para fazer valer o valor, né? Então é como se vocês tivessem que o tempo todo estar negociando com esse “caso a caso”. Nesse caso, nessa situação.

**Pesquisadora:** [...] A gente faz isso o tempo inteiro, porque como é muito complexo e envolve muitos critérios, envolve muitos valores, envolve muitos destinatários, precisa o tempo inteiro estar fazendo essas negociações, essas renormalizações.

(Trecho de diálogo do 5º Encontro)

A situação relatada no trecho anterior é ilustrativa de um debate de normas operado na atividade. Considerar, na análise de lotação, as necessidades e expectativas da Instituição e dos servidores, pautando-se, ao mesmo tempo, na isonomia do processo e no interesse coletivo, requer constante debate dessas normas. Algumas vezes, o próprio grupo de trabalhadoras questiona, por exemplo, se o fornecimento de uma determinada informação para um servidor recém-concursado específico vai de encontro a alguma norma construída pela equipe ou pela DGL. Porém, ao refletir sobre todos os seus aspectos, avalia ser necessário para a atividade essa possibilidade de rever suas normas e operar renormalizações, coadunando com os apontamentos da perspectiva ergológica já destacados nesta pesquisa.

Ainda sobre as estratégias e renormalizações realizadas pela equipe, o grupo apontou algumas mobilizações do coletivo que possibilitam a atuação. Quando uma das pesquisadoras

questionou como a equipe acreditava que tinha adquirido um conhecimento mais real de cada área, o grupo explicou que utiliza diversas fontes de informações, a troca entre a própria equipe, troca com as outras equipes da DGL, nas respostas – ou falta de respostas – das áreas, nos outros processos de movimentação, no próprio site de cada área, entre outras. O grupo também sinalizou a dificuldade de lotação em determinadas áreas e as estratégias que usa para contornar possíveis problemas.

**Copesquisadora:** Como vocês adquiriram esse conhecimento real de cada área?

**Nise:** Tem muita troca, eu acho.

**Pagu:** A gente troca muito entre a gente, essa parceria com a [uma das outras equipes], por isso que a gente fala, é importante também, [...]

**Margarida:** A própria resposta também. “*Aquela área me ignora*”, a gente fala com o supervisor e eu sei que é uma área que não está ali tão parceira.  
[...]

**Pagu:** No MAP também, você vê ali o cuidado, se a pessoa tem cuidado para responder ou não. Como que ela direciona a resposta dela. Isso tudo diz daquela área um pouquinho, são informações que...

**Copesquisadora:** Vão construindo e dando uma ideia mais real daquela área.

**Margarida:** E também no site, por exemplo, teve o caso dos [cargo x], depois que terminou a reunião de lotação eu recebi, nem o MAP, mas eu recebi a lotação das pessoas. O lugar. Aí o que eu fui fazer? Cuidar daquelas pessoas que estavam indo lá, que tinham alguns problemas com esses perfis, fui estudar a área e o fazer de cada atividade daquela que estava disponível no site. Então abri o site e fui ver.

**Pagu:** A gente pesquisa também...

(Trecho de diálogo do 4º Encontro)

O grupo também debateu sobre algumas renormatizações, estratégias que utiliza e que gostaria de que se tornassem norma, e não uma ação isolada, o que, entretanto, fica impossibilitado por alguns constrangimentos da atividade. Em um dos encontros, uma das participantes relatou uma situação na qual considera que a equipe atuou de uma forma mais próxima com a qual gostariam de atuar em outras situações, já que, para duas áreas, puderam oferecer um retorno mais detalhado sobre os critérios e tudo o que foi considerado para a lotação de um servidor. Sobre esse aspecto, o grupo ressaltou que, na sua percepção, haveria dificuldades desse retorno para todas as áreas, mas que seria importante em casos específicos.

**Pagu:** Eu lembrei de uma coisa que pegou a gente de surpresa, que tivemos que usar de outra estratégia, igual aquela história da [Unidade A] e da [Unidade B], né? Que foi, a princípio, um problema e, ao mesmo tempo, a gente criou uma outra forma de proceder que eu acho que também qualifica muito o trabalho. Porque houve um problema na [Unidade A] e na [Unidade B] que foram casos de cargos muito específicos [...]

**Nise:** Tinha que direcionar no edital, entendeu? [...]



**Pagu:** [...] foi diferente, porque a gente direcionou – tentou – o edital [...] Só que a gente tentou direcionar, mas também usando o restante. Porque a vaga, uma que tinha, era para o [setor x], só que surgiu uma outra depois, só que a gente já tinha trabalhado com essa possibilidade... Tanto que a gente coloca uma parte específica e a gente fala da importância de ter uma mais geral também, mais genérica, [...]. Enfim, passou e a outra vaga não tinha nada a ver. [...] e a gente resolveu fazer uma intervenção com a área que a gente não tinha feito até então..., que era entrar em contato explicando isso melhor do concurso, que não era por área, que a gente tinha essas dificuldades. Mas que o cargo, poderia ser uma demanda que era do cargo, que era compatível com o PCCTAE, com a lei, então não está nada fora do cargo dele. Que não vai entrar em desvio se ele fizer aquela atividade, mas que, ao mesmo tempo, ele não tem experiência com aquilo, que não era a área dele, que nenhum dos candidatos tinha, que a gente colocou o que tinha mais proximidade, mas que a gente considerava que eles podiam reavaliar se caberia lotar em outro lugar ali dentro, ou pensar na questão da capacitação, de um acompanhamento mais próximo com essa pessoa. Aí a diretora respondeu, a chefia imediata, na verdade, né, *Nise*... falando que sabia, que ficaram realmente apreensivos no início, mas depois viram que ele conhece sim uma área lá específica, que a *Nise* até que entrevistou ele, pontuou isso na hora da gente decidir. Então mostrou que a gente estava com um direcionamento correto, até na condução da entrevista, do que a gente estava olhando depois para definir a lotação e ela disse falou que pensou em direcionar ele para essa parte que ele conhecia e estava olhando para a capacitação, estava fazendo um acompanhamento, uma ambiência.

**Nise:** É, ela acabou até vendo uma oportunidade de ele trazer um outro conhecimento que era um conhecimento que ela falou que o [setor] precisava desenvolver e que era a oportunidade de desenvolver porque ele tinha bastante. [...] então ela entendeu que não é totalmente compatível, mas ok, ele tem um conhecimento aqui que a gente pode aproveitar, onde eu posso direcionar as atividades dele para isso.

**Pagu:** Posso capacitá-lo.

**Nise:** Vou capacitar. Entendeu a forma que ele chegou e tudo, então teve um acolhimento ali e um entendimento da situação, até da nossa área, muito bacana. Porque a nossa preocupação em mandar esse e-mail nem foi [...] Primordialmente, mudar a lotação dele. Porque também a gente tenta, é o que a gente sempre fala para o candidato, a gente tenta o melhor casamento possível [sic]. Não havendo essa possibilidade, eu vou priorizar o interesse da administração, porque você fez um concurso. Você não está se candidatando a uma vaga no mercado de trabalho, com todo um desenho em específico, que amanhã você passa a questionar.

**Pesquisadora:** Que até por lei pode ser respaldado, o interesse comum vai prevalecer.

**Nise:** Sim, e a partir do momento que está dentro do PCCTAE, não há nada que se possa questionar. Então, a nossa intenção primordial não foi essa, foi até de respaldar o nosso trabalho no sentido, assim [sic]... Respalda a nossa competência de avaliar a compatibilidade, então, assim [sic], eu entendo que eu estou te falando que vocês não vão receber uma pessoa totalmente compatível. Não estou te mandando achando que essa pessoa é a melhor para esse cargo...mas que isso pode gerar problema, inclusive falando da questão, isso pode gerar um sofrimento no servidor que está ingressando, isso pode gerar um problema de desenvolvimento do setor.

**Copesquisadora:** Vocês deixam isso claro?

**Nise:** Dessa vez a gente deixou, foi uma situação inédita que a gente...

**Pagu:** A gente fala sempre antes, no tutorial, mas eu acho que as pessoas só entendem mesmo quando elas veem o negócio ali. Porque se você fala antes “*Ah tá*”.

(Trecho de diálogo do 4º Encontro)

Nesse sentido, ao descrever uma situação de análise de lotação para um outro cargo específico, na qual foi necessária uma pesquisa mais ampla das atribuições do cargo, o grupo apontou que considera que seria importante a participação da chefia imediata no processo, na

etapa da entrevista, por exemplo. A equipe ponderou, entretanto, que, para isso, seria necessário mais tempo para as etapas da atividade e maior autonomia da equipe para definir casos em que haveria essa participação ou para deliberar em casos em que um candidato fosse compatível com mais de uma área, por exemplo.

**Nise:** [...] Até uma outra coisa que eu ia falar, essa questão do fazer e o que gostaríamos de fazer. Os cargos mais técnicos, no sentido de que não são tanto da área administrativa... Técnico em nutrição, dietética, técnico em química, eletrotécnico que exige um conhecimento técnico que a gente não dispõe... O que seria o melhor dos mundos? O gestor para participar dessa entrevista com a gente, porque ele pode conversar. [...] até porque, por mais que eu estivesse como MAP ali, ele falava assim: *“Poxa, mas isso é um combo campo gigante de atuação, eu não sei dizer por que isso compreende tanta coisa”*. [...]

[...]

**Nise:** Esse seria o melhor dos mundos, quando a gente trata de cargos muito técnicos. E as pessoas estão entrando cada vez mais capacitadas. Se por outro lado o concurso traz muita gente sem experiência, você também tem cargos que as pessoas vêm com pós-doutorado. Então, assim, como eu vou analisar? Eu que não tenho formação nisso vou analisar tecnicamente, porque às vezes é o detalhe do detalhe. Isso aconteceu com o [cargo x], porque eu não entendo nada de [conhecimento específico] e eu tinha dois candidatos que, em perfil comportamental, poderia direcionar para uma ou para outro, mas eu tinha uma questão realmente técnica de mapeamento de atribuições do que ele compreendia ou não. Aí fui pedir ajuda para [servidora de outro setor] [...] porque a irmã dela é [ocupante do cargo x] da [outra Universidade] e foi me explicando o que um [ocupante do cargo x] faz em um [setor específico], para eu poder entender e, de repente, direcionar. [...], em um caso desses, o ideal seria você conversar com o gestor.

**Margarida:** Como eu falei mais cedo, com tempo você vai para a área: *“Vamos ver como vai ser esse fazer, como faz essa atividade aqui?”*. A gente não teve tempo de ir para a área para descobrir.

**Nise:** É, nesse caso do [setor específico] seria fundamental.

**Pagu:** O tempo é uma questão até para essas entrevistas, como é tudo na correria, e se você inclui o gestor de uma área, todas as áreas vão querer, então a gente teria que ver como controlar e selecionar isso, que áreas que iriam participar e que áreas que não. Explicar isso: *“Olha só, porque nessa área específica...”*. Além disso, tem um tempo de, além de você passar por uma entrevista com a gente, passar pela área ou passar junto.

**Nise:** Aí a gente teria que ter ainda mais autonomia, porque eu sempre tenho uma vaga que todo mundo quer, então caberia a gente bater um martelo para quem vai. Se eu não tenho autonomia, quem manda mais vai ficar com esse candidato e isso só iria prejudicar o processo.

**Pagu:** Mas seria um mundo ideal.

(Trecho de diálogo do 4º Encontro)

Nesse momento, cabem algumas considerações sobre o que foi abordado neste tópico. Ressalta-se, primeiramente, que, conforme visto no tópico sobre o tema das normas antecedentes criadas pela equipe, o grupo inclui como uma de suas normas, renormatizações e negociações de normas que busquem consolidar e qualificar o trabalho. Durante os Encontros sobre o Trabalho e no material do diário de campo, é possível perceber que as servidoras

entendem que, dada a complexidade da atividade e a diversidade de constrangimentos, é necessário repensar e rever constantemente, cotidianamente, o processo de análise de lotação.

Apesar da compreensão, já abordada nessa pesquisa, sobre a importância da prescrição e das normas antecedentes e sobre os prejuízos da ausência de normas (BRITO et al., 2011), a equipe também considera que tal atividade de análise de lotação requer, muitas vezes, o olhar para a especificidade de determinadas situações, baseando as decisões que diferem das normas nos valores que a equipe busca afirmar e no debate coletivo. Por isso, o grupo evidenciou a importância da renormatização operada pela atividade.

Ao mesmo tempo, entretanto, também foi possível observar que a equipe gostaria que algumas renormatizações operadas na atividade se tornassem normas antecedentes, e não mais ações isoladas, o que, porém, segundo as participantes, seria impossibilitado pelos constrangimentos da atividade. Por outro lado, à medida que a equipe busca, deliberadamente, utilizar a aprendizagem da situação anterior para novas situações semelhantes, as renormatizações geram uma reserva de alternativas da atividade, que também fazem parte do patrimônio desse coletivo. Essa reserva de alternativas seria, conforme explica Schwartz em entrevista para di Fanti e Barbosa (2016, s. 230), que

cada renormalização é uma reserva de alternativas, uma maneira de propor algo para fazê-lo melhor. Essa reserva de alternativas tem que ser socializada para dar argumentos a uma transformação de tal dimensão do trabalho em comum, mas, atrás dessas reservas de alternativas, não há dimensão de um corpus de novas normas todas formadas e a serem seguidas por todas as partes envolvidas. “Reservas” não quer dizer que se tratem de soluções novas a levarem em conta, como se fossem obrigatoriamente as melhores, pode haver renormalizações discutíveis, perigosas.

De acordo com o que sinaliza Schwartz na entrevista, portanto, será necessário que seja verificado na atividade a possibilidade de usá-las enquanto alternativa e estratégias que permitam avanços no trabalho, o que deverá ser pautado nos valores e debate coletivo.

Outra consideração sobre a discussão levantada neste tópico refere-se ao constrangimento identificado como dificuldades de entendimento do processo de análise de lotação por parte das áreas. Ressalta-se, nas situações descritas anteriormente, como as renormatizações operam nos constrangimentos da atividade, permitindo que a equipe expanda suas possibilidades de atuação e contorne, nesses casos, alguns dos constrangimentos. Foi possível perceber que a área adquiriu uma maior compreensão do processo de análise de lotação, sua complexidade e suas limitações.

Cabe destacar, ainda, que os diálogos anteriores realçaram a complexidade do processo de análise de lotação ao abordar, mais uma vez, o impacto das características do concurso público e do plano de carreira dos servidores técnico-administrativos na atividade. Como visto, alguns aspectos do Edital têm maior impacto no processo de lotação. Dentre eles estão a distribuição das vagas por Municípios e a reserva de vagas para pessoas com deficiência, já abordados no capítulo 3.

Outro aspecto do Edital do concurso com grande impacto no processo de análise de lotação refere-se aos cargos que possuem uma especificação de “área” ou “habilitação” e, nesse caso, permitem a definição de especialidade de atuação no Edital. Cabe destacar que, para alguns cargos, essa definição é fundamental, uma vez que, caso não haja especificação, torna-se praticamente impossível delinear o concurso. São exemplos os cargos de médico/área e técnico de laboratório/área, que envolvem carreiras ou necessidade de formação já com especialidades ou áreas de conhecimento e atuação muito diversas e específicas. Para outros cargos, como psicólogo/área e nutricionista/habilitação, com formações mais generalistas e sem obrigatoriedade de titulação de especialista para atuação em suas diferentes áreas, há vantagens e desvantagens de realizar o concurso com prévia definição de área ou habilitação.

O objetivo, aqui, não é detalhar esse aspecto, mas a título de exemplo, é possível observar que o penúltimo Edital de Concurso incluiu a especificação de área e habilitação para os cargos de psicólogo e nutricionista devido a experiências com processos de análise de lotação anteriores nos quais muitos candidatos ingressavam com expectativas de área de atuação muito diversas daquelas com possibilidade e demanda de lotação, o que também tinha relação com a falta de experiência profissional na área em questão, outro impacto para a análise de lotação. Apesar de experiência não ser requisito de ingresso para esses cargos, ela tem efeitos no processo de lotação, incluindo a expectativa e satisfação dos novos servidores.

Cabe ressaltar, ainda, outra questão que perpassa essa definição prévia da área de especialidade no concurso. A designação preliminar da área ou habilitação no concurso não estabelece o setor ou área específico de lotação. Isto é, para uma mesma área ou habilitação indicada no Edital, ainda são diversos os setores possíveis de lotação. Por exemplo, o recém-concursado para o cargo de nutricionista/habilitação: clínica poderia ser lotado no hospital, ou na área de atenção à saúde e qualidade de vida atendendo aos servidores e dependentes, ou na área de atenção à saúde do estudante, dentre outras possibilidades.

É possível observar ainda situações como as relatadas nesse tópico, com alguns cargos para os quais o PCCTAE não prevê possibilidade de especialidade e definição de área ou habilitação, mas que são muito amplos e diversos os campos de formação e atuação. A título de exemplo, é possível citar os cargos de biólogo, médico veterinário, técnico em assuntos educacionais. Nesses casos, a equipe se depara com situações, como a relatada anteriormente, em que a formação, experiência e especialização do novo servidor, podem ser muito diferentes das demandas do (s) setor (es) de lotação com vaga(s) desocupada(s), o que pode trazer impactos para o processo de análise de lotação, gerando a necessidade de intervenções e orientações específicas da equipe.

Nesse sentido, o grupo procura ressaltar que, estando a demanda da vaga em acordo com a "descrição de atividades típicas do cargo" listadas no PCCTAE, o servidor ingressante não estará em desvio de função caso exerça as atividades demandadas. Entretanto, também pondera com a unidade de destino que, considerando a responsabilidade e a complexidade das atribuições do cargo, pode ser que a incompatibilidade de perfil seja prejudicial para o desempenho das tarefas no setor, além de fator propício ao sofrimento do servidor ingressante. Nesse caso, a equipe reforça a importância de que a chefia imediata ofereça subsídios facilitadores da ambientação e do desenvolvimento funcional do novo servidor como capacitação e o acompanhamento deste pelo tutor designado. Entretanto, também orienta que pode ser necessário avaliar a possibilidade de um ajuste de lotação dentro da Unidade, caso este seja viável, visto que o ajuste implicará ao não atendimento da demanda da área que irá ceder o servidor.

#### **5.4.2 Construção e consolidação de parcerias/alianças**

Outra estratégia de atuação da equipe que tem grande destaque e irá aparecer em quase todos os encontros, é a construção e consolidação de parcerias/alianças internas e externas. As parcerias internas envolvem as outras equipes da DGL, a chefia imediata, e setores e gerência da CPTA. As parcerias externas são aquelas com os diversos setores da Universidade, principalmente aquelas áreas que são usuárias ou destinatárias do serviço.

É interessante observar e ressaltar que o tema das parcerias internas e externas, além de constar no esquema de destinatários da atividade, também foi abordado, em seus diversos aspectos, em alguns dos temas sobre os constrangimentos da atividade. Portanto, é possível

perceber que, apesar de, em parte, estarem diretamente relacionadas com os constrangimentos, essas parcerias também fazem parte das estratégias da equipe para, ao mesmo tempo, lidar com os demais constrangimentos da atividade. Sendo assim, nesse momento, será destacada a busca da equipe pela construção e consolidação dessas parcerias que, segundo as servidoras, é fundamental para a atividade de análise de lotação.

#### 5.4.2.1 Internas

A equipe não é a única responsável pelo processo de análise de lotação, o que torna essencial o trabalho conjunto entre as equipes da DGL, além da aliança com setores parceiros no processo e com a gerência. As servidoras ressaltaram um dos aspectos desse processo: a necessidade de construção de confiança, que passou por muitas negociações e debates de normas e de como dimensionar os valores.

**Copesquisadora:** Vocês não conseguem trabalhar sem essa parceria.

**Nise:** Não, [...] a gente foi brigando pelo nosso espaço e eles [...] Para manter o espaço deles que já é um trabalho multidisciplinar. Acho que hoje a parceira já está bem melhor.

**Margarida:** “*Não estamos sozinhos*”, de repente, outra equipe fazendo com um outro olhar aquela mesma atividade...

[...]

**Pagu:** Eu acho que, de repente, pessoas novas... Você não conhece aquelas pessoas e pensando na questão do valor, você não sabe quais os valores dessas pessoas, o que essa pessoa quer com isso? Ela quer realmente contribuir pelo mesmo valor que eu acredito ou não? Ou tem outro objetivo, outra finalidade? Acho que tinha um pouco isso. A questão da confiança, até. Então depois que ficou claro que a gente também quer a qualidade do serviço público, que a gente também luta pelos direitos dos trabalhadores [...]

(Trecho de diálogo do 2º Encontro)

Ainda sobre as dificuldades na construção e consolidação dessas parcerias internas, foi observado que as diferenças de entendimento, as diferenças nas formas de dar concretude aos valores buscados pelas equipes que compõe o processo de análise de lotação influenciam o debate de normas entre as diferentes equipes da DGL. Foi sinalizado que a forma de dar concretude, por exemplo, ao valor qualidade do trabalho construída pela equipe através das normas relativas às etapas e metodologia de análise de lotação, pode ser diferente daquela que seria construída pelas outras equipes.

[...]

**Nise:** [...] Então a gente lida ainda com as outras áreas que estão tentando fazer valer as normas dela, os valores dela em relação a isso tudo. Aí o nosso trabalho bate de frente [sic] por causa do prazo, mas a gente sabe que está todo mundo buscando a mesma coisa e aí eu acho que isso meio que acalenta. (2º Encontro)

**Copesquisadora:** Pensando em normas, como é que elas afetam o trabalho de vocês, vocês pensam sempre em que? Na qualidade do trabalho, então para vocês é um trabalho estratégico, mas para essa pessoa qualidade é cumprir a lei.

**Pagu:** É o necessário só.

**Copesquisadora:** É o que precisa para que o trabalho seja bem avaliado.

**Nise:** Exatamente, contanto que eu cumpra ali a lei, ele tem qualidade.

**Copesquisadora:** Isso atravessa, né? Isso é muito interessante, como esse debate de normas acaba atravessando o trabalho de vocês.

(Trecho de diálogo do 5º Encontro)

Apesar desses desafios, as servidoras enfatizaram a importância dessa parceria e a contribuição de diferentes visões para a análise de lotação e da decisão e da responsabilidade compartilhadas.

**Pagu:** A gente falou disso até nos primeiros encontros, o MAP não é a ferramenta em si, sozinha ela não comporta. Lembra, que a gente até falou do quão complexo é? Que você tem que analisar depois daquilo, você tem que questionar a área, você vai por outras fontes.

**Copesquisadora:** Vocês falaram de outras áreas. Vocês falaram que é complicado, porque não é só a ferramenta em si, né?

[...]

**Nise:** Definição da lotação em reunião multidisciplinar, considerar diversidade de saberes.

**Pagu:** [...], a gente sempre fala da importância disso.

**Nise:** Agrega bastante.

**Pagu:** De outros olhares também, mais gente, até gente que nem participou da entrevista, mas tem conhecimento da área. Olhando relato a gente também opina, não é só a pessoa que fez a entrevista. Isso agrega, né?

**Nise:** Sim, é compartilhar responsabilidade, porque é uma responsabilidade muito grande, então se eu estou falando ali, a gente enquanto [equipe] pensa em uma lotação e a [outra equipe] concorda, [...] Porque é muito grande a responsabilidade, então, a partir do momento que você compartilha...

**Pagu:** E realmente agrega, porque, como a gente falou, são tantos critérios a considerar que só uma pessoa, é difícil. Quanto tem mais gente... [...] eu acho que tem que ser compartilhado.

**Nise:** Mas eu ainda acho que a questão da visão multidisciplinar, porque isso pode me faltar e eu nunca vou saber o que está faltando porque eu não tenho essa visão.

(Trecho de diálogo do 5º Encontro)

Sobre as considerações abordadas neste item, é possível também destacar algumas questões importantes para reflexão. Primeiramente, é preciso reiterar a importância da reserva

legal no sentido amplo e do cumprimento dos princípios constitucionais como forma de garantir a democracia e a prevalência dos interesses coletivos e sociais. Acredita-se ser fundamental o uso da lei, das legislações como referência de limites e de garantia de direitos e de conquistas, mas estando atento a não enrijecer a atuação a ponto de prejudicar o funcionamento do serviço público. Por isso, a importância de que se favoreça a construção das ECRP, que sustentarão, no coletivo, as decisões.

Nesse ponto, cabe também lembrar outros aspectos das entidades coletivas relativamente pertinentes (ECRP). A observação das servidoras quanto à construção da confiança, está na base dessas ECRP e pauta-se no compartilhamento de valores comuns e na disposição de criar normas que sejam coerentes com esses valores. Considerando que o processo do debate de normas é intenso, uma vez que a forma de concretizar os mesmos valores pode ser muito diferente, a confiança e a cooperação tornam-se fundamentais. Scherer, Pires e Schwartz (2009, p. 723) contribuem com a compreensão do processo ao ressaltarem que

conhecer o trabalho do outro é condição necessária para que uma colaboração se desenvolva. A comunicação, a identificação da presença de diversas lógicas e a compreensão, pelos profissionais, das contraintes das outras profissões, podem contribuir para a resolução das dificuldades de colaboração. A gestão cotidiana de compromissos, implícitos ou explícitos, pode articular as diversas lógicas dos distintos atores. [...] A construção do coletivo depende da presença de um mínimo de estabilidade e de certa permanência na organização, pois a confiança e a cooperação se constroem com o tempo.

Os autores ainda destacam que a ética da responsabilidade e da solidariedade é fundamental para orientar ações e construir coletivos. Cabe, nesse momento, salientar que, nesta pesquisa, se está atento às contradições inerentes ao trabalho enquanto atividade remunerada na sociedade capitalista contemporânea, conforme observações abordadas anteriormente.

Nesse sentido, se está ciente do fato de que as ECRP, a cooperação e confiança são fundamentais para a saúde dos trabalhadores e concretização de valores do bem comum partilhados pelo coletivo e podem fazer parte da luta dos trabalhadores por um trabalho com mais espaço de decisão e de criação, mas também, podem ser apropriadas pela lógica neoliberal como forma de aumentar a exploração e garantir a continuidade da produção e os interesses do capital. Alves (2000) alerta que, com a expansão da lógica neoliberal, não é apenas o saber operário que é capturado pela lógica do capital, mas a sua disposição intelectual-afetiva que é constituída para cooperar, para trabalhar em equipe, buscando sempre a maior qualidade e produtividade.



Entretanto, ainda em uma análise materialista-dialética, há que se considerar que a atividade em questão está inserida no cenário do serviço público, que tem seus resultados com efeitos na relação entre o Estado e a sociedade e, portanto, a busca pela qualidade e melhoria do trabalho é compatível com os valores do bem comum que se quer afirmar na atividade. Portanto, acredita-se que nesse espaço de lutas e contradições, as ECRP, a cooperação e a confiança na atividade de trabalho coadunam com a luta dos trabalhadores e melhoria do serviço público. O importante é tentar garantir que a construção dessa cooperação se dê através de objetivos construídos coletivamente e não de uma missão da organização imposta e incoerente com os valores do bem comum.

Essas indicações contribuem para salientar as discussões levantadas pelas servidoras nos encontros quanto a importância das parcerias internas e os desafios do processo de construção. Além disso, também colaboram para o entendimento das parcerias externas, próximo tema.

#### **5.4.2.2 Externas**

Em relação à estratégia de construção e consolidação das parcerias com os outros setores e áreas da Universidade, fundamental para o processo de análise de lotação, as participantes destacaram o início da construção dessas parcerias, ressaltando o apoio da gerência e a qualidade do resultado do trabalho, assim como a aposta de algumas áreas na nova metodologia, nessa construção. O grupo explicou que a estratégia inicial para a construção dessas parcerias, após a conquista do apoio da gerência, foi comunicar, através da gerência da CPTA, a mudança para o novo processo de lotação, fazer o contato inicial com as áreas através do e-mail da CPTA, e fazer reuniões com os dirigentes das Unidades e chefias imediatas que iriam participar do processo de análise de lotação para receber servidores recém-concursados.

**Nise:** Porque assim, tem áreas que a gente... Grande parte das áreas já são bem parceiras nossas, assim [sic]. Uma parceria sempre foi, porque, no fundo, se você pensar na parte legal, não é necessário. Então, assim, foi porque a gente teve uma gestão que comprou a ideia e aí a gente mostrou o nosso trabalho. O trabalho mostrou a qualidade, a gente teve um retorno, mas as áreas, elas poderiam não ter comprado também. Quantas políticas de gestão de pessoas tentam ser implementadas, mas aí você não tem a parceria das outras áreas e o negócio vai embora. Mas a gente tem hoje, eu acho que grande parte, a maioria é parceira. É claro que elas ainda estão cruas tecnicamente em relação a isso, até porque é um processo novo.

(2º Encontro)

**Copesquisadora:** Eu não sei se ainda dá tempo, mas eu fiquei curiosa em relação às parcerias. O tempo todo vocês estão falando do avanço das parcerias... Como vocês tem conseguido fazer essas parcerias?

[...]

**Nise:** Eu acho que primeiro foi pela cara de pau [sic]. Então vamos pegar o e-mail da pessoa, o telefone da pessoa. Em 2017 a gente fazia reuniões.

**Pagu:** Na verdade, a gente teve o aval da CPTA, da [gerência] que passou um e-mail para todo mundo, para todos os pró-reitores e diretores, falando do novo processo de lotação.

**Nise:** Sim, eles compraram toda a ideia. Mas foi uma estratégia que a gente arrumou, a gente tinha o processo e a gente viu que não dá para apenas chegar e falar: “*Nós somos uma equipe nova e a partir de agora o processo de lotação vai ser esse*”. Então para dar mais credibilidade para isso, para eles lerem nosso e-mail porque vai cair no spam, nunca receberam e-mail nosso. Então manda pela CPTA. Tanto que na primeira convocação, o e-mail não foi enviado pelo nosso e-mail, foi enviado pelo e-mail da CPTA. Aí, a [gerência] levou para [uma reunião com dirigentes], explicou [nessa reunião], foi um memorando [documento oficial de comunicado institucional usado na época]. Então teve toda uma estratégia: “*Vamos começar uma coisa nova aí*”.

**Margarida:** A gente fazia reuniões, lembra?

**Pagu:** A gente marcou reuniões com as chefias para explicar. Foram quantas reuniões? Muitas. Mais de 50.

**Nise:** Mais de 50.

**Margarida:** A gente fazia o MAP junto com ela, para ela aprender a usar aquela ferramenta nova.

**Pagu:** Explicava a nova lógica de trabalho.

(Trecho de diálogo do 2º Encontro)

Segundo o grupo, insistência e persistência, entretanto, foram necessárias para a construção das parcerias devido às diversas dificuldades encontradas ao longo do processo – ocasionadas pelo processo de mudança em si, considerando a introdução de uma nova metodologia, o tempo de aprendizagem necessário, ainda a rotatividade das chefias, e o fato de, muitas vezes, as áreas não utilizarem as instruções de preenchimentos, ainda que haja material com orientações. Uma das participantes sinalizou que a equipe ainda segue nesse processo de construção e consolidação dessas parcerias, e que ele é um trabalho contínuo.

Sobre isso, foi observado pelo grupo, ainda, a importância de voltar a fazer reuniões com as áreas e estreitar os laços da parceria, para aumentar o conhecimento da área sobre todo o processo de análise de lotação e para aumentar o conhecimento da equipe sobre as demandas e necessidades das áreas. Quanto ao conhecimento sobre as áreas e suas demandas, o grupo apontou a importância desse conhecimento para a análise de lotação e para a gestão de vagas, que por sua vez tem impacto direto na análise de lotação.

**Nise:** [...] você estava falando da construção dessa parceria, essa parceria foi construída a fórceps. A gente foi entrando...

**Copesquisadora:** Foi desbravando a Universidade.

**Nise:** Aí foi e manda um e-mail, manda outro, aí liga e fala com não sei quem.

**Pagu:** E eu acho que a gente vai ter que continuar, assim... eu acredito, porque hoje a gente não tem força de trabalho suficiente, nós somos poucos, para conseguir isso. Mas eu acho que aumentando, porque a gente tem uma perspectiva de aumentar a equipe, a gente tem que voltar a fazer reuniões, de repente. Pelo menos assim.

**Margarida:** São várias demandas da área né.

**Pagu:** Porque é importante para fortalecer.

**Margarida:** Se a gente souber da demanda que a área tem mesmo ali, para conseguir tomar melhor a decisão. Enquanto eu não consigo avançar melhor ali, eu não consigo tomar a melhor decisão.

(Trecho de diálogo do 2º Encontro)

Uma das servidoras destacou que, apesar das dificuldades relatadas, hoje, a equipe já é procurada por muitas áreas como referência para questões sobre gestão de vagas, planejamento e análise de lotação. Outra participante também sinalizou que, as áreas onde as parcerias estão mais fortes são áreas onde essa parceria é estabelecida através de um técnico-administrativo como referência, como intermediário. Além disso, o grupo observou que, em alguns casos, o fortalecimento da confiança e parceria se deu após o resultado do trabalho, no sentido de lotações que mostram compatibilidade com as demandas da área, atendimento da necessidade e bons resultados.

O grupo ressaltou a importância dessas parcerias, destacando que as parcerias mais duradouras possibilitam o maior alcance dos valores que busca, pois essa parceria é fundamental para a atividade de análise de lotação, já que quanto mais parceiras, maior o cuidado e acertos na realização do mapeamento das vagas, aumentando a qualidade das informações necessárias para a análise de lotação; a parceria também permite maior confiança entre a área e a equipe e maior autonomia da equipe para a participação na gestão das vagas e na análise de lotação. E tudo isso, na percepção do grupo, aumenta a qualidade do trabalho, a isonomia e a afirmação dos valores buscados.

[...]

**Nise:** Sim, eu acho que tem isso... Depende da área, da parceria que foi estabelecida ali.

**Copesquisadora:** Isso que eu ia falar. Por que isso é importante? Pois isso diz respeito à atividade de vocês, não é uma coisa que vem de fora “eles me dão ou não me dão autonomia”. Isso partiu de uma astúcia, de um saber que vocês construíram que foi o que a gente falou lá no [segundo] encontro, da tal das parcerias. Então isso já é muito a atividade de vocês, tem muito a ver com o como vocês conseguiram afirmar, apesar de tudo: “*Vamos tentar ali construir mínimas negociações*”.

**Pagu:** O que a gente conseguiu – dependendo da área – mas a gente conseguiu fazer uma intervenção, porque tiveram uns que a gente não teve tempo. Então, alguns que a gente conseguiu questionar para a área rever e aí ficou uma coisa mais bonitinha,

com o que eles queriam. Ficou mais claro para a gente também, nesses casos eu acho que a gente consegue fazer um trabalho legal.

**Margarida:** Sim.

**Nise:** É, a gente percebe que a gente já está no terceiro ano de convocação nesse modelo, de grandes convocações nesse modelo. O que eu percebo? Que as parcerias que começaram lá em 2017 e que começaram de uma forma mais bacana, né, assim, [sic] acho que vendo que tem uma área ali para ajudar...

**Pagu:** Com mais abertura né?

**Nise:** Hoje, o processo já vai redondinho, então os MAPs são melhores estruturados, eles entendem quando a gente fala: “*Olha, não cabe*” [determinada cargo naquele setor], então eles falam “*Ok, então qual que você acha que cabe?*”, eles devolvem a pergunta para a gente. É o que a gente falou da parceria, são áreas parceiras mesmo. [...]

**Copesquisadora:** [...] algumas áreas, pelo que vocês falaram, só pelo falar... Vocês foram visitar as áreas, foram apresentar o trabalho e eles apostaram, naquele primeiro momento, na primeira convocação.

**Nise:** Essas áreas, o trabalho hoje já está bem estruturado e consolidado. A equipe já é vista como um ponto focal. [...]

[...]

**Pagu:** As áreas que a gente tem mais parceria são onde tem um técnico-administrativo que meio que faz a negociação. Que é meio que um suporte ali do [dirigente máximo], para o gestor, ou um assessor, que faz essa ponte com a gente, porque eles entendem um pouco mais até. [...] trocou o diretor, mas ela continua e aí ela conseguiu dar essa continuidade. Ela explicou para essa nova diretora o que é o trabalho e é isso, ela usa a gente como referência para tudo. A gente tem uma troca muito boa com essa área. Tem outros que também são assim, são muitas áreas assim. Tirando raramente quando tem um gestor que está há muito tempo e é uma pessoa iluminada, é quase isso, a gente depende que seja um chefe iluminado. (risos)

**Margarida:** E é temporário né, pois daqui a pouco acaba o mandato dele e o conhecimento se perde, porque é uma nova parceria...

(Trecho de diálogo do 4º Encontro)

[...]

**Pesquisadora:** É um momento [após a definição da lotação] que, de novo, vocês precisam fazer a mesma coisa. Afirmar uma comunicação, uma parceria com as áreas.

**Pagu:** Isso.

[...]

**Pagu:** Eu acho que fica claro o que a gente pode fazer no trabalho. Até essa questão da importância que a gente fala da qualidade, do que a gente quer alcançar quando surgem esses problemas. Na primeira lá de 2017 aconteceu, era menos ainda, na primeira vez aconteceu – lembra que foi por isso que a gente entrou no ajuste? –, a gente lotou e na semana seguinte [a área] trocou a pessoa de lugar e isso deu problema. Aí eles começaram a ver que o que a gente estava fazendo tinha sentido. A gente não estava fazendo um sorteio, tinha todo um porquê daquilo ali. Então, por exemplo, na [sigla de um Unidade] mesmo, que é uma área super parceira hoje, foi uma que fez isso, que o cara [sic] falou “*Não*”. O servidor bateu o pé e falou “*Não, não vou sair; porque me botaram aqui e é essa área que eu gosto mesmo, tenho experiência*”, [...] Depois falaram “*Ah, foi ótimo a gente ter mantido ele lá, porque realmente era para aquela vaga*”. Acho que depois disso essa unidade ficou super parceira, uma coisa do tipo: “*Confio no trabalho de vocês*”.

**Copesquisadora:** Então uma coisa importante, que vocês passam para afirmar essa qualidade do trabalho, seja na comunicação. As áreas não compreendem...

[...]

**Copesquisadora:** Do que é, da relevância do trabalho de vocês. Isso foi uma coisa que nesses anos vocês foram desenvolvendo nessa atividade.

**Pagu:** Eu acho que nessas situações isso fica claro também, para eles, entendeu? Quando dá um problema, até, [sic] fica claro para eles o quão importante é o trabalho.

**Nise:** Porque, por exemplo, essas áreas que nunca responderam e continuam não respondendo. Elas não têm a experiência de receber uma pessoa nesses moldes, seguindo esse processo de trabalho, então para ela não faz diferença. É completamente diferente de outras áreas que chegam, por exemplo, o diretor lá do [sigla de uma Unidade], ele é uma pessoa que requisita muito a DGL [...] Ai ele chegou e falou assim: *“Ah gente, envia pessoas bacanas para cá, porque nas últimas convocações vocês só mandaram pessoas muito legais. Deu muito certo, vocês acertaram muito”*. Então essa pessoa vê a importância do trabalho. Vê não, ela sente a diferença, porque ela recebeu uma pessoa com aquele perfil e tudo, ela vai na próxima participar de uma forma mais ativa.

(Trecho de diálogo do 4º Encontro)

Conforme sinalizado no tópico anterior, o conceito de ECRP também contribui com a compreensão das parcerias construídas na atividade de análise de lotação com as áreas e setores das Unidades que recebem servidores recém-concursados. Um dos aspectos relacionados a discussão anterior, que se destaca também nas parcerias externas é a questão do tempo, de um mínimo de estabilidade e permanência para a construção da confiança e da cooperação na parceria, o que se evidencia quando as servidoras destacam o prejuízo da rotatividade das chefias para essa construção e, por outro lado, a força das parcerias estabelecidas através de um técnico-administrativo, mais permanente no setor.

A parceria estabelecida através de um servidor técnico-administrativo facilita a continuidade do trabalho, fazendo com que também haja um conhecimento do histórico da atividade, bem como uma maior compreensão dessa atividade, que é específica para a carreira dos técnicos. Todos esses aspectos trazem impactos positivos também para a relação de confiança e cooperação.

Cabe destacar que a construção dessas parcerias e ECRP baseia-se em valores comuns, compartilhados, em prol do serviço público. Ressalta-se que a equipe – aqui representada pela pesquisadora – e conforme informações das anotações de campo, é terminantemente contra qualquer relação clientelista ou de troca de favores, o que seria uma falsa cooperação. A construção das parcerias é totalmente pautada na busca pela melhoria da qualidade da atividade e do serviço público. A servidoras destacam, inclusive que, em alguns casos, o fortalecimento da confiança e parceria se deu após bons resultados do trabalho, representados ganhos para a área enquanto atendimento das necessidades institucionais e possibilidade de continuidade do funcionamento da Instituição com qualidade.

Durante todos os encontros e coleta de dados no diário de campo, a equipe demonstrou estar permanentemente na busca pela qualidade do trabalho e do serviço público e de afirmar

valores compatíveis com o bem comum, de forma totalmente oposta a quaisquer tentativas de práticas clientelistas. E, apesar de todos os desafios colocados nesse percurso, as servidoras se mantêm comprometidas e mobilizadas nessa direção, conforme será visto a seguir.

### 5.4.3 Mobilização da equipe

Conforme já ressaltado, apesar das dificuldades apontadas pelas servidoras e diversos constrangimentos que perpassam o processo de análise de lotação, o grupo considera que os valores que busca alcançar e as normas criadas para dar concretude a esses valores têm impacto direto na qualidade do serviço público e que, por isso, seu comprometimento e mobilização na atividade de trabalho se mantêm.

**Nise:** Eu acho que é o nosso comprometimento com a qualidade, com os valores que a gente veio buscando lá do começo que faz com que a gente se desdobre. Assim, sabe? Mesmo sob alto estresse. (2º Encontro)

Sobre a mobilização da equipe para manter sua atuação da forma como acredita, é possível destacar alguns trechos de diálogos do último encontro, que ressaltam a importância da pesquisa para a reflexão sobre a atividade, tanto no sentido de ser uma oportunidade para pensar, coletivamente, sobre os desafios, problemas da atividade, quanto para percepção do que é feito, dos resultados alcançados, apesar de tudo.

**Nise:** [...], só para abrir sum parêntese, essas atividades foram muito bacanas porque é uma forma da gente debater o nosso trabalho, poder falar desses constrangimentos abertamente e sair um pouco dessa urgência do trabalho. Sair um pouco do fazer, fazer, fazer e entregar, para a gente começar a pensar, então, talvez a gente tenha falado mais porque é algo que nos aflige o tempo todo, a todo momento que a gente está aqui e a gente não tem tempo ou oportunidade para falar sobre isso.

**Pagu:** Agora cada vez menos.

**Nise:** E quando fala, a gente vai falar de uma forma pontual com a chefia esperando uma resolução, que também não vem.

**Copesquisadora:** Eu acho que esses momentos, de parar para refletir sobre o trabalho, também é bom porque, exatamente, vocês veem estratégias que vocês estão conseguindo.

**Pagu:** Porque também tem várias estratégias aí.

**Copesquisadora:** Tem muitas coisas que vocês, apesar de tudo, que mudam a perspectiva, que é essa mobilização. Isso também potencializa o trabalho de vocês para vocês perceberem que também é possível realizar coisas que, às vezes, até pela angústia do impedimento, fica invisível realmente o quanto vocês estão conseguindo fazer valer em muitos momentos. Gente, para mim fica muito claro muita mobilização, muita estratégia, muita negociação.

(Trecho de diálogo do 5º Encontro)

**Copesquisadora:** Desde o nosso primeiro encontro até agora, o quanto deu para aprofundar os debates e as construções bem singulares que vocês fazem no trabalho. Eu acho que isso mostra o quanto vocês estão mobilizados, engajados, fazendo algo que realmente não está prescrito. Como a *Nise* falou lá no primeiro encontro: “Se a gente fosse fazer só o prescrito”. Tem que pensar a atividade mesmo, uma mobilização para fazer a coisa valer. Adorei ter participado também, foi um prazer [...].

[...]

**Nise:** Eu queria muito falar, porque a gente fica muito nas lamentações, a gente fica muito na discussão dos problemas, porque é o que dá tempo de falar no dia a dia. A gente, no final das contas, na correria, quando fala é reclamando, e aí a gente acaba perdendo essa chance de olhar para o grande trabalho que a gente faz, para a importância do nosso trabalho, o que ele mobiliza. Isso para mim deu uma oxigenada bem grande.

**Margarida:** É bom você ver escrito. (Apontando para o esquema)

**Nise:** É, tipo: “*Olha, a gente faz isso tudo*”.

(Trecho de diálogo do 5º Encontro)

Nesse último tema de análise, é importante retomar e reforçar os diversos apontamentos da pesquisa em relação a constante mobilização da equipe a favor de construir forças de resistência em prol dos trabalhadores, da manutenção e melhoria do serviço público e dos valores do bem comum, uma atuação – dentro de seus limites e contradições – que coaduna com uma prática contra-hegemônica em um contexto de hegemonia da lógica neoliberal. Apesar dos muitos constrangimentos identificados na atividade e de sua complexidade, as servidoras seguem buscando estratégias para lidar com os desafios e abrir possibilidade de uma prática compatível com seus valores.

A pesquisa, conforme ressaltado pelas participantes, pode ter contribuído para a equipe perceber de forma mais evidenciada esses aspectos que envolvem o cotidiano da atividade, colaborando com a apropriação da atividade pelas servidoras, elucidando os debates de normas, as renormatizações que são operadas na atividade, e tudo o que é possível concretizar apesar dos constrangimentos.

No encontro de restituição e validação da pesquisa, os integrantes da equipe que não haviam participado dos encontros, uma vez que ingressaram na equipe no final do ano de 2019, trouxeram pontuações sobre a percepção e o impacto da leitura da tese. Um deles destacou o fato de que a leitura proporcionou um sentido mais estruturado para o trabalho que é feito, o que é ilustrado na seguinte fala:

Como eu entrei depois, eu me senti como se eu tivesse... Sabe quando você ratifica o que você tá fazendo? [sic] [...] E eu achei interessante... Como a gente teve aquele momento daquela capacitação inicial, né? [...] E aí, na capacitação, foi muito boa, mas algumas coisas ficaram meio soltas para mim e aí, quando você vai começando a fazer

as coisas, que as coisas vão se interligando, vão ganhando uma forma. Mas eu acho que ler essa tese deu uma forma para o que eu faço, sabe, não uma forma fechada, obviamente, mas deu um formato [...] é como se tivesse ligado pontas na minha cabeça... por mais que eu já esteja fazendo isso há bastante tempo, eu tive uma sensação boa, assim, de poxa, é isso que a gente faz [sic].

(Encontro de validação e restituição)

Além disso, foi ressaltada a importância e contribuição da pesquisa no sentido de continuidade e perpetuação do conhecimento, da história da equipe. O grupo também pontuou que considera interessante o fato de que algumas questões permanecem, e que algumas pioraram, outras melhoraram, destacando que, ao longo da leitura do texto da pesquisa, é possível refletir sobre o que piorou ou melhorou desde então. Ademais, também foi lembrado pelo grupo o envolvimento da equipe na construção da metodologia de trabalho, apesar de diversos desafios iniciais e dos diversos constrangimentos citados na tese, e o fato de que a leitura do texto proporciona essa visão e retomada de reflexão, o que fica evidenciado na seguinte fala de uma das servidoras que participou da pesquisa e continua na equipe:

E é engraçado, né, que o trabalho, ele vai caindo ali no automático, e a gente para de refletir sobre ele, né, e [...] A gente vê ali como a gente tinha uma “gana” de fazer o negócio dar certo [sic], assim, um envolvimento afetivo enorme ali, da gente, sabe. Porque hoje eu olho parece que o negócio está pronto, né [...] E, de repente, não, que bacana você olhar o trabalho que foi construído, né, olhar todo o histórico, e ver o quanto havia uma paixão para fazer dar certo, porque tinha tudo para não dar certo, né.

(Encontro de validação e restituição)



## Considerações Finais

A pesquisa buscou, a partir dos referenciais do materialismo histórico-dialético e da ergologia, compreender a atividade de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados na UFF, analisando, dialeticamente e sob o ponto de vista da atividade, as contradições e os debates de normas que perpassam a atividade, as normas criadas pelos trabalhadores e os valores que estão sendo concretizados.

No Brasil, as diversas lutas travadas por entidades estudantis, por sindicatos dos professores e dos técnico-administrativos, com apoio de setores expressivos da sociedade civil, conseguiram politicamente e, posteriormente, na legislação, o princípio de que uma universidade pública federal tem como finalidade oferecer uma educação pública, gratuita, laica, de qualidade e socialmente referenciada. Além disso, precisa também proporcionar condições de trabalho dignas para seus servidores, visando à saúde desses trabalhadores. Considerando esse contexto, foi possível identificar, durante a pesquisa, algumas normas antecedentes e afirmar que há valores do bem comum que referenciam o processo de análise de lotação de servidores na Universidade.

No entanto, é importante lembrar que o cenário no qual se insere a atividade de análise de lotação é marcado também pelas políticas neoliberais, com as premissas de intensificação da exploração e precarização do trabalho. Como visto, no contexto brasileiro, a partir da década de 1990, com a Reforma do Aparelho do Estado, instaura-se um novo modelo de gestão pública, agora gerencial, que incide diretamente na reforma da administração pública e, portanto, prevê algumas mudanças que afetarão diretamente as Instituições Federais de Ensino Superior. Neste ano de 2022, essas considerações tornam-se especialmente fundamentais, uma vez que há uma tentativa, por parte de alguns segmentos da sociedade, de desqualificar o serviço público, o que tem ganhado força, principalmente, no Governo atual, que tem tido ações no sentido de derrubar direitos conquistados.

Desse modo, se, por um lado, é possível apontar as importantes conquistas dos movimentos sociais em criar normas antecedentes que sejam coerentes com valores do bem comum, é importante considerar que esse cenário, marcado pelo avanço das políticas neoliberais, traz outro tipo de normas antecedentes para o gerenciamento da universidade, que provêm de valores mercantis.

Como visto, no que tange às “políticas de gestão” dos trabalhadores, essa lógica culminará na incorporação das práticas do chamado “modelo de gestão de pessoas por competências”, marcado, política e ideologicamente, pelo projeto neoliberal, impondo novas demandas aos trabalhadores, que precisam ser flexíveis, polivalentes e com grande leque de competências. O problema é que todas essas novas exigências não vêm acompanhadas de condições de trabalho adequadas, de um quantitativo de pessoal suficiente para desenvolver as tarefas exigidas, o que acarreta uma responsabilização individual desses trabalhadores – incluindo aqueles responsáveis pela análise de lotação – pelo sucesso ou fracasso da qualidade e da produtividade no trabalho.

Assim, a equipe de lotação deve enfrentar um debate de normas e construir maneiras de fazer valer os valores do bem comum nesse cenário tão difícil de políticas de gerenciamento da vida e do trabalho. Portanto, ao pensar o contexto da atividade de análise de lotação, foi possível observar a luta cotidiana pela afirmação de valores do bem comum presentes na Universidade como fruto de conquistas, de lutas dos trabalhadores e sindicatos, mas que não estão garantidos, precisam ser constantemente reafirmados, uma vez que estão no embate permanente com as forças do polo mercantil, da lógica neoliberal que busca dominar todos os espaços, inclusive, o serviço público. Nesse sentido, a equipe responsável pela análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados da Universidade, busca afirmar, no polo da gestão, os valores do bem comum.

A partir dos debates realizados nos encontros foi possível compreender melhor a atividade de análise de lotação de recém-concursados, seus constrangimentos, as estratégias da equipe para lidar com esses constrangimentos e suas possibilidades de atuação. Apesar da complexidade da atividade e dos muitos constrangimentos identificados, as trabalhadoras seguem buscando formas de lidar com os desafios e abrir possibilidades de uma prática coerente com os valores buscados.

Quanto aos debates sobre os constrangimentos da atividade, a pesquisa permite observar e destacar alguns pontos de atenção, especialmente para a Gestão Universitária e gerências, no sentido de considerar necessidades de mudanças e melhorias que poderiam impactar positivamente a atividade e a qualidade do trabalho.

Os constrangimentos identificados como “carência de infraestrutura para a equipe” e “a pressão de tempo na atividade” têm impactos negativos diretos no trabalho realizado. Além de causar problemas e riscos como retrabalho, erros, lentidão, atrasos, risco de perda de

informações, bem como prejuízos na qualidade do trabalho e alcance de seus objetivos, desgaste e estresse emocional dos trabalhadores, também limitam a construção de novas formas de trabalhar e melhorias por parte da equipe. Durante os Encontros sobre o Trabalho, o grupo apontou a intenção de uma atuação na gestão de vagas e quadro de lotação das Unidades de forma mais próxima às áreas e chefias, o que foi reforçado no encontro de restituição e devolutiva, que contou com os novos integrantes da equipe. Os participantes explicaram que o intuito é compreender melhor as demandas e poder atuar de forma mais assertiva e qualificada, porém foi ponderado, que, atualmente, a equipe não tem força de trabalho suficiente para conseguir proceder, da forma como gostaria, em todos os processos. Nos encontros também foi pontuada a pressão de tempo e carência de infraestrutura como outros aspectos que impedem que a equipe atue de maneira compatível com o que gostaria.

As discussões sobre os constrangimentos identificados como “a invisibilidade da atividade” e “falta de autonomia da equipe para participar das decisões sobre gestão de vagas e lotação”, sinalizam outros aspectos que podem ser observados de forma a melhorar a atividade e o trabalho da equipe.

Um deles é a valorização da área de “gestão de pessoas” enquanto setor que pode contribuir com a ênfase na gestão do trabalho, com a afirmação de direitos e bem-estar dos trabalhadores, a partir da construção de alternativas positivas para o serviço público e para as pessoas, uma vez que se dedica ao estudo e desenvolvimento de práticas e políticas que têm, justamente, esse olhar para o trabalho. Nesse sentido, é essencial considerar o ponto de vista da atividade permitindo uma participação genuína daqueles que conhecem o trabalho, na tomada de decisões. Ressalta-se que, para isso, também é fundamental possibilitar o espaço de constituição de entidades coletivas relativamente pertinentes, que sustentarão, no coletivo, as decisões. Esse coletivo que irá promover o debate de normas em consonância com os valores da administração e do serviço público.

Apesar dos muitos constrangimentos identificados na atividade, é possível destacar que, considerando as estratégias coletivas de gestão da atividade desenvolvidas pela equipe, as (os) servidoras (es) seguem buscando construir forças de resistência em prol dos trabalhadores, da manutenção e da melhoria do serviço público, uma atuação – dentro de seus limites e de suas contradições – que coaduna com uma prática contra-hegemônica em um contexto de hegemonia da lógica neoliberal.

Dentre as diversas estratégias de regulação da equipe na construção de possibilidades de atuação que foram evidenciadas nos encontros, ressalta-se a importância da aliança e das parcerias internas e externas, o cuidado com o coletivo e com o ponto de vista da atividade. Para construir alianças, é importante compreender que é necessário colocar em diálogo normas diferentes. O diálogo é fundamental para sustentar esse debate de normas. Além disso, a construção coletiva também é imprescindível, uma vez que o processo de análise de lotação não é meramente técnico e prescritivo.

É preciso considerar o ponto de vista da atividade de todos aqueles envolvidos no processo, a equipe de análise de lotação, a DGL, a CPTA, as Unidades, os candidatos. São muitas normas e muitas expectativas diferentes. A equipe de análise de lotação busca construir soluções que alcancem os objetivos envolvidos. Entretanto, não há resultado perfeito, não há garantias exatas, porque a análise de lotação é um processo de construção constante.

Nesse sentido, ressalta-se que, de forma coerente com a perspectiva aqui adotada, a pesquisa, conforme apresentado pelas participantes, pode ter contribuído para a equipe perceber de forma mais evidenciada esses aspectos que envolvem o cotidiano da atividade, colaborando com sua apropriação pelas (os) servidoras (es), elucidando os debates de normas, as renormatizações que são operadas na atividade, e tudo o que é possível concretizar apesar dos constrangimentos. Acredita-se que esse processo de reflexão sobre como são construídas as normas, as escolhas sobre o trabalho e de que modo são tornados concretos os valores do bem comum auxiliam a fortalecer os laços e a confiança do coletivo na sua capacidade de fazer uma gestão do trabalho que articule saúde, produtividade e qualidade em prol de uma universidade pública, gratuita, autônoma e de qualidade.

Ainda nessa direção, da construção de estratégias de atuação, dos debates de normas e renormatizações produzidos na atividade, é possível evidenciar algumas reservas de alternativas às quais as servidoras recorrem nas situações reais de trabalho, de forma a seguir na luta pela qualidade do trabalho e afirmação dos valores nos quais acredita.

Dentre elas, pode-se destacar, por exemplo, a busca ativa da equipe por obter um conhecimento mais real de cada área, utilizando diversas fontes de informações, mesmo quando não há, por parte de algum setor, uma contribuição mais efetiva no fornecimento de dados importantes para a análise de lotação.

Outro exemplo de reserva de alternativas da equipe, refere-se à consideração da especificidade de determinadas situações, baseando as decisões que diferem das normas nos

valores que a equipe busca afirmar e no debate coletivo. Nessa direção, ressaltam-se situações em que a equipe identifica a necessidade de oferecer um retorno mais detalhado sobre os critérios e tudo o que foi considerado na análise de lotação para uma determinada área. Ainda que a equipe considere a dificuldade desse retorno para todas as áreas, reforça sua importância em casos específicos e busca atuar nesse sentido, através de intervenções e orientações específicas.

Ademais, a busca deliberada da equipe em utilizar a aprendizagem da situação anterior para novas situações semelhantes, também gera uma reserva de alternativas da atividade, que fazem parte do patrimônio desse coletivo.

A pesquisa partiu da hipótese de que os trabalhadores responsáveis pela atividade de análise de lotação de recém-concursados vêm enfrentando um debate de normas que tanto envolve a criação ou a reafirmação de normas que dimensionem valores do bem comum, como também envolve o enfrentamento a normas que operam a ideologia dominante, os valores mercantis. E que, ainda que atividade de análise de lotação seja complexa e marcada pela lógica neoliberal, partindo-se de uma análise dialética e sob o ponto de vista da atividade, considerando-se as contradições que movem os fenômenos, acredita-se ser possível construir formas de resistência, afirmar valores do bem comum. Acredita-se que as hipóteses foram corroboradas e espera-se que a pesquisa tenha contribuído para a reflexão da equipe e para aumentar sua força para seguir mobilizados nesse sentido.

Ademais, espera-se também que a pesquisa tenha contribuído com a ampliação da compreensão sobre a atividade pelas servidoras participantes da pesquisa, colaborando com a construção de um patrimônio coletivo, e que o momento da validação e devolutiva, contando ainda com a nova equipe, tenha contribuído ainda mais nesse sentido. Com base no que foi abordado pelos participantes no último encontro de restituição e validação da pesquisa, é possível considerar que a pesquisa possa auxiliar os antigos e novos integrantes da equipe a ter uma compreensão mais sistematizada da sua atividade, que fortalecerá suas ações, criando mais segurança e um reconhecimento positivo de suas decisões e atuação.

Cabe, nesse momento, ainda lembrar que esta pesquisa, assim como toda pesquisa, apresentou limites. A grande diversidade de temas não permitiu o aprofundamento de muitos deles. Além disso, muitas outras análises e discussões em torno dos temas abordados podem não ter sido contempladas. Dentre temas que poderiam ter discussões mais aprofundadas e enriquecidas, é possível citar a relação e impacto de determinados destinatários, pois apesar de

algumas discussões terem sido mais desenvolvidas em outros temas de análise durante a pesquisa, outros destinatários foram citados de forma mais breve e superficial. Outro tema que poderia suscitar maiores debates na pesquisa, sobre os muitos outros aspectos e consequências, é o impacto do PCCTAE na atividade, considerando também sua história de construção através da participação ativa do sindicato dos trabalhadores e movimentos sociais. As discussões sobre as implicações da reserva de vagas, por exemplo, para pessoas com deficiência, na análise de lotação, também foi um tema pouco desenvolvido na pesquisa. E pode-se citar, ainda, dentre aqueles que foram pouco aprofundados na pesquisa, os debates sobre a força de trabalho terceirizada e sobre o desconhecimento, por parte da equipe, sobre o quantitativo e distribuição dessa força de trabalho, principalmente aqueles que atuam em atividades administrativas.

No entanto, não houve como pretensão exaurir os diversos debates e discussões possíveis, nem analisar todas as contradições envolvidas no tema, o que foi sinalizado ao longo da tese. Espera-se, entretanto, poder, com a pesquisa, somar esforços juntando-se a uma rede coletiva de pesquisadores-trabalhadores que tem contribuído com a ampliação do conhecimento e intervenções de relevância na área de “gestão de pessoas” da Universidade. Acredita-se ter sido possível apresentar, levantar e despertar novos desafios e questões a serem considerados em futuras pesquisas e na prática dos trabalhadores responsáveis pela atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados na UFF.

A esse respeito, é possível indicar, a partir da pesquisa, questões consideradas interessantes para futuras pesquisas sobre, ou com estreita relação, com o tema. Uma delas refere-se ao dimensionamento da força de trabalho e seu impacto na análise de lotação. Como visto, o dimensionamento aparece, atualmente, como demanda externa, do Governo Federal, mas também como parte do PCCTAE, bem como da própria Gestão Universitária e de algumas áreas e setores da Universidade. Nesse sentido, a construção de um modelo de dimensionamento, a partir do trabalho que está sendo desenvolvido pelo GT em curso atualmente na UFF, trará consequências diretas para o planejamento da força de trabalho e, portanto, para a atividade de análise de lotação.

Outra questão que tem perspectivas de novos desdobramentos na Universidade e tem impacto direto na atividade, é a gestão de pessoas por competências. Além disso, a partir de novos delineamentos do tema, também poderão ser suscitados, na equipe de análise de lotação, novos debates, retomando a questão do seu posicionamento e leitura da utilização do modelo de competências, considerando uma alternativa de concepção que amplie a noção de

competências, suas contradições e complexidade, ou apenas a aceitação do termo competências para se “adequar” a demanda, mas sem se comprometer verdadeiramente com seu uso.

Por fim, mas não menos importante, é necessário citar e incluir como questões de futuras pesquisas, o impacto da pandemia do COVID-19, no trabalho da equipe de análise de lotação e seus efeitos na atividade. A pandemia trouxe consequências na vida das pessoas, com repercussões na subjetividade, relações sociais, bem como no cenário econômico, político, social, e, conseqüentemente, no mundo do trabalho.

Uma das consequências para o mundo do trabalho foi a implementação do “trabalho remoto”, a partir da necessidade do isolamento social, com impactos diretos na atividade. Ademais, no ano de 2022, quando as perspectivas de fim da pandemia aparecem de forma mais concreta, a UFF, na mesma direção de muitas outras organizações e instituições, implementa o chamado “Programa de Gestão”, que inclui três modalidades possíveis de trabalho “presencial”, “teletrabalho parcial” e “teletrabalho integral”. Tal Programa trará impactos diretos para a atividade de análise de lotação, bem como para o cotidiano da própria equipe.

Portanto, cabe reforçar a concepção desta pesquisa de que a análise das situações de trabalho, na perspectiva ergológica, articulada ao materialismo histórico-dialético, possibilita que se aprimore a observação e a compreensão das situações a partir do sujeito que trabalha e da formação dos coletivos de trabalhadores (porque trabalhar é sempre trabalhar com o outro), sem, no entanto, deixar de considerar os fenômenos na sua relação com a totalidade social, entendendo-a como dinâmica e histórica. A perspectiva ergológica, de forma coerente, afirma que o olhar para a atividade requer uma necessidade de um vaivém permanente entre o micro e o macro. As situações de trabalho sempre contêm, na sua escala, as questões sociais, uma vez que toda atividade de trabalho envolve debate de normas e encontro de valores. Sendo assim, a atividade é dinâmica e a pesquisa não se encerrou em si mesma, mas buscou trazer elementos que contribuíssem não apenas para ampliar sua compreensão, mas também transformá-la.

Nesse sentido, a luta por uma universidade pública, gratuita, de qualidade, laica e socialmente referenciada continua e esta tese será mais um instrumento a disposição dos servidores públicos que buscam afirmar, contra-hegemonicamente, valores do bem comum, enfrentando e desafiando as políticas neoliberais.

## Referências Bibliográficas

ABRUCIO, Fernando Luiz; LOUREIRO, Maria Rita. Burocracia e ordem democrática: desafios contemporâneos e experiência brasileira. In: PIRES Roberto; LOTTA, Gabriela; OLIVEIRA, Vanessa Elias de. **Burocracia e Políticas Públicas no Brasil**, Brasília: Ipea: Enap, p. 23–57, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/8560>. Acesso em 05 set. 2021.

ABRUCIO, Fernando Luiz; PEDROTI, Paula; PÓ, Marcos Vinicius. A formação da burocracia brasileira: a trajetória e o significado das reformas administrativas. In: LOUREIRO, MARIA RITA; ABRUCIO, Fernando Luiz; PACHECO, Regina Silva (org.). **Burocracia e política no Brasil: desafios para a ordem democrática no século XXI**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 27–71, 2010.

ALMEIDA, Walnice. **Captação e seleção de talentos: repensando a teoria e a prática**. São Paulo: Atlas, 2004.

ALTHUSSER, Louis. **Ideologia e Aparelhos Ideológicos do Estado**. 3ª edição. Lisboa, Portugal: Editorial Presença/Martins Fontes, 1980.

ALVES, Giovanni. **O novo (e precário) mundo do trabalho: reestruturação produtiva e crise do sindicalismo**. São Paulo: Boitempo Editorial, 2000.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 11 ed. São Paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2006.

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão** [recurso eletrônico]: o novo proletariado de serviços na era digital. 1 ed., São Paulo: Boitempo, 2018.

ARAÚJO, Willian da Silva de. **Competências comportamentais na administração pública - estudo de caso na Universidade Federal Fluminense**. 2018. 98 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) - Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, 2018.

ATHAYDE, Milton; ZAMBRONI-DE-SOUZA, Paulo César; BRITO, Jussara. Intervenção e pesquisa em psicologia: uma postura ergológica. In: BENDASSOLLI, Pedro F; SOBOLL, Lis (Orgs.). **Métodos de pesquisa e intervenção em psicologia do trabalho: clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas. p. 129-175, 2014.

AZAMBUJA, Antonio Augusto da Silva. **A carreira dos servidores técnicos administrativos das Instituições Federais de Ensino Superior: do PUCRCE ao PCCTAE (1985 a 2007)**. 2018. 149 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pelotas, Pelotas, 2018.

AZEREDO-SILVA, Joseane Tavares de. **A produção de saberes no trabalho de servidores técnico-administrativos em uma universidade federal no Brasil: criação, normatividade, cooperação**. 415f. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2016.



AZEVEDO, Clovis Bueno de; LOUREIRO, Maria Rita. Carreiras públicas em uma ordem democrática: entre os modelos burocrático e gerencial. **Revista do Serviço Público**, v. 54, n. 1, p. 47–61, 2014. DOI: <https://doi.org/10.21874/rsp.v54i1.261>.

BÉHAR, Alexandre Hochmann. Meritocracia enquanto ferramenta da ideologia gerencialista na captura da subjetividade e individualização das relações de trabalho: uma reflexão crítica. **Organizações & Sociedade** [online], v. 26, n. 89, p. 249-268, 2019. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-9260893>>. Acesso em 9 out. 2022.

BEHRING, Elaine Rossetti. **Brasil em contra-reforma: desestruturação do Estado e perda de direitos**. São Paulo: Cortez, 2003.

BITENCOURT, Cláudia (Org.). **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 1. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1998.

BOITO JR., Armando. **Política neoliberal e sindicalismo no Brasil**. 2. ed. São Paulo: Xamã Editora, 1999.

BOTTOMORE, Tom. **Dicionário do Pensamento Marxista**. [Edição digital]. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2013.

BOURDIEU, Pierre. Contrafogos: táticas para enfrentar a invasão neoliberal. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1998.

BRASIL. **Constituição (1988)**. Constituição [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado Federal.

BRASIL. Lei n.º 8.112, de 11 de dezembro de 1990. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/18112cons.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/18112cons.htm). Acesso em 06 set. 2021.

BRASIL. Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado. Cadernos Mare, **Presidência da República** Brasília, DF, 1995. Disponível em: <http://www.bresserpereira.org.br/Documents/MARE/PlanoDiretor/planodiretor.pdf>. Acesso em: 4 set. 2021.

BRASIL. Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Lei n.º 9.394, 20 de dezembro de 1996. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19394.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19394.htm). Acesso em 06 set. 2021.

BRASIL. Decreto n.º 3.298, de 20 de dezembro de 1999. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, dispõe sobre a Política Nacional para a Integração da Pessoa Portadora de Deficiência, consolida as normas de proteção, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3298.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm). Acesso em 04 out. 2022.

BRASIL. Decreto nº 5.296, de 02 de dezembro de 2004. Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, que dá prioridade de atendimento às pessoas que especifica, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000, que estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/decreto/d5296.htm). Acesso em 04 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 11.091, de 12 de janeiro de 2005. Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, no âmbito das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111091.htm). Acesso em 06 set. 2021.

BRASIL. Decreto n.º 5.707, de 23 de fevereiro de 2006. Institui a Política e as Diretrizes para o Desenvolvimento de Pessoal da Administração Pública Federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990. **Diário Oficial da União**, de 24/02/2006, página 3.

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. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/decreto/d5825.htm). Acesso em 06 set. 2021.

BRASIL. Decreto nº 6.096, de 24 de abril de 2007. Institui o Programa de Apoio a Planos de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2007/decreto/d6096.htm). Acesso em 06 set. 2021.

BRASIL. Decreto nº 9.739, de 28 de março de 2010. Estabelece medidas de eficiência organizacional para o aprimoramento da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, estabelece normas sobre concursos públicos e dispõe sobre o Sistema de Organização e Inovação Institucional do Governo Federal - SIOIG. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/decreto/d9739.htm). Acesso em 04 out. 2022.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 09 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm). Acesso em 04 out. 2022.

BRASIL. Decreto nº 9.508, de 24 de setembro de 2018. Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/decreto/d9508.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9508.htm). Acesso em 04 out. 2022.

BRASIL. Decreto nº 7.232, de 19 de julho de 2019. Dispõe sobre os quantitativos de lotação dos cargos dos níveis de classificação “C”, “D” e “E” integrantes do Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, de que trata a Lei no 11.091, de 12 de janeiro de 2005, das universidades federais vinculadas ao Ministério da Educação, e dá outras providências. **Presidência da República**. Brasília, DF. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/decreto/d7232.htm). Acesso em 04 out. 2022.

BRAUN, Virginia; CLARKE, Victoria. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XXI**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1977.

BRITO, Jussara. Verbete Trabalho prescrito. In: PEREIRA, Isabel Brasil (org.). **Dicionário da educação profissional em saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: EPSJV, p. 440–445, 2008a. E-book.

BRITO, Jussara. Verbete Trabalho real. In: PEREIRA, Isabel Brasil (org.). **Dicionário da educação profissional em saúde**. 2. ed. Rio de Janeiro: EPSJV, p. 453–459, 2008b. E-book.

BRITO, Jussara. A Ergologia como perspectiva de análise: a saúde do trabalhador e o trabalho em saúde. In: MINAYO, Carlos; MACHADO, Jorge Mesquita Huet; PENA, Paulo Gilvane Lopes (org.). **Saúde do Trabalhador na Sociedade Brasileira Contemporânea**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, p. 479–494, 2011.

BRITO, Jussara; MUNIZ, Hélder Pordeus; SANTORUM, Katia; RAMMINGER, Tatiana. O trabalho nos serviços públicos de saúde: entre a inflação e a ausência de normas. In: ASSUNÇÃO, Ada Ávila; BRITO, Jussara (org.). **Trabalhar na saúde: experiência cotidianas e desafios para a gestão do trabalho e do emprego [livro eletrônico]**. Rio de Janeiro: Editora FIOCRUZ, p. 21–43, 2011. Disponível em: <https://doi.org/https://doi.org/10.7476/9788575413760>.

CANGUILHEM, Georges. **O normal e o patológico**. 6 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2009.

CASTRO, Ana Caruline de Souza. **Os trabalhadores técnico-administrativos em educação da Universidade Federal de Goiás: trabalho, profissionalização e gestão da educação superior**. 2017. 374 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2017.

CHAUÍ, Marilena de Souza. **Escritos sobre a universidade**. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CODO, Wanderley. O papel do psicólogo na organização industrial (notas sobre o “lobo mau” em psicologia). In: LANE, Silvia T. M; CODO, Wanderley (orgs.). **Psicologia Social: o homem em movimento**, 1994.

COIMBRA, Cecília Maria Bouças; NASCIMENTO, Maria Livia do. Sobreimplicação: práticas de esvaziamento político? In: ARANTES, Esther Maria M.; NASCIMENTO, Maria Livia do;

FONSECA, Tania Mara Galli. (Orgs.). **Práticas psi**: inventando a vida. Niterói: EdUFF, p. 27-38, 2007.

COIMBRA, Cecília Maria Bouças; NASCIMENTO, Maria Livia do. Análise de implicações: desafiando nossas práticas de saber/poder. In: GEISLER, Adriana Ribeiro Rice; ABRAHÃO, Ana Lúcia; COIMBRA, Cecília Maria Bouças (Orgs.). **Subjetividades, violência e direitos humanos**: produzindo novos dispositivos em saúde. Niterói: EdUFF, 2008. p. 143-153.

CORDIOLLI, Marcos. **Apontamentos sobre o método dialético em Karl Marx**. Curitiba: A Casa de Astérion, 2009.

COUTINHO, Carlos Nelson. **Gramsci**: um estudo sobre seu pensamento político. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patricia; FRANCO, Víthor Rosa. O que é planejamento da força de trabalho? In: SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Víthor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patricia (org.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Enap, p. 31-76, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>. Acesso em: 04 set. 2021.

DI FANTI, Maria da Glória Corrêa; BARBOSA, Vanessa Fonseca. Uma entrevista com Yves Schwartz. **Letrônica**, v.9, n. supl, p. s222-s233, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.15448/1984-4301.2016.s.25359>. Acesso em: 05 set. 2021.

DINIZ, Eli. Empresariado industrial, representação de interesses e ação política: trajetória histórica e novas configurações. **Política & Sociedade**, p. 101–139, 2010. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-7984.2010v9n17p101>. Acesso em: 06 set. 2021.

DUC, Marcelle; DURAFFOURG, Jacques; DURRIVE, Louis. O trabalho e o ponto de vista da atividade. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (Orgs.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 47-82, 2010.

DURRIVE, Louis. Pistas para o ergoformador animar os encontros sobre o trabalho. Anexo ao cap. 11. In: SCHWARTZ, Y.; DURRIVE, L. (Orgs.). **Trabalho e ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 309-318, 2010.

DURRIVE, Louis. A atividade humana, simultaneamente intelectual e vital: esclarecimentos complementares de Pierre Pastré e Yves Schwartz. **Trabalho, Educação e Saúde**, Rio de Janeiro, v. 9, supl.1, p. 47-67, 2011.

DURRIVE, Louis; HAUBRICH, Gislene Freiten. A abordagem ergológica para acompanhar a formação e o trabalho. **Ergologia** [online], n. 20, p. 141-163, 2018. Disponível em: [http://www.ergologia.org/uploads/1/1/4/6/11469955/20\\_tem\\_durrive\\_haubrich.pdf](http://www.ergologia.org/uploads/1/1/4/6/11469955/20_tem_durrive_haubrich.pdf). Acesso em 05 set. 2021.

DUTRA, Joel Souza. **Competências**: conceitos e instrumentos para a gestão de pessoas na empresa moderna. São Paulo: Atlas, 2004.

ENGELS, Friedrich. **A origem da família, da propriedade privada e do Estado**. São Paulo: Boitempo, 2019. E-book.

ENGELS, Friedrich. **Do socialismo utópico ao socialismo científico**. [Edição eletrônica]. The Marxists Internet Archive, 1891. E-book. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/ma000056.pdf>.

FASUBRA. **Cartilha do Plano de Carreira** - FASUBRA, Lei 11.091, Ed. Qualyta, Brasília, 2013. Disponível em: <https://fasubra.org.br/wp-content/uploads/2020/11/cartilhacarreira2013.pdf>. Acesso em: 04 set. 2021.

FIGUEIREDO, Júlia de Mattos. **Educação corporativa na contemporaneidade: investigações à luz do materialismo histórico-dialético**. 84p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013. Disponível em: <https://app.uff.br/riuff/handle/1/2006>. Acesso em: 04 set. 2021.

FIGUEIREDO, Julio Carlos. A Pandemia e o “Lobo mau” da Psicologia: sobre a formação e a prática da(o) psicóloga(o) do trabalho e organizacional. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**. No prelo, 2022.

FIGUEIREDO, Julio Carlos. **As privatizações nas universidades públicas brasileiras: o caso da UFF**. 416f. 2015. Tese (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <http://ppfh.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Tese-Julio-Carlos-Figueiredo.pdf>. Acesso em: 04 set. 2021.

FIGUEIREDO, Julio Carlos; MEIRELLES, Catharina Marinho. Participação, qualidade e prestação de serviços: uma intervenção no serviço público. In: VERTHEIN, Marilene A. Romualdo; BRAGA, Maudeth Py; VERGNE, Celso de Moraes (Org.). **Multifaces das práticas em Psicologia do Trabalho: impasses e criação**. Niterói: Editora UFF, 2010.

FISCHER, André Luiz. Conceito de modelo de gestão de pessoas – modismo e realidade em gestão de recursos humanos nas empresas brasileiras. In: DUTRA, Joel Souza (Org.). **Gestão por Competências**. São Paulo: Gente, cap. 1. p. 9-23, 2001.

FRANÇA, Maristela Botelho; MUNIZ, Hélder Pordeus. A gestão coletiva dos serviços de saúde pública: uma perspectiva ergológica. **Trabalho, Educação e Saúde** [online], v. 9, suppl 1, p. 201-221, 2011. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000400010>>. Epub 01 Dez 2011. ISSN 1981-7746. <https://doi.org/10.1590/S1981-77462011000400010>. Acesso em: 5 set. 2021.

FRANCO, Víthor Rosa; IWAMA, Gabriela Yukar; SERRANO, André Luiz Marques. O que é dimensionamento da força de trabalho? In: SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Víthor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela YukarI; GUARNIERI, Patricia (org.). **Dimensionamento na administração pública federal: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho**. Brasília: Enap, p. 55-76, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>. Acesso em: 04 set. 2021.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **A produtividade da escola improdutiva**. São Paulo: Cortez, 1993.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Metodologia da pesquisa educacional**. São Paulo: Cortez, 2006.

FRIGOTTO, Gaudêncio. Verbete Trabalho. In: PEREIRA, Isabel Brasil (org.). **Dicionário da educação profissional em saúde**. Rio de Janeiro: EPSJV, p. 399–404, 2008. E-book.

FRIGOTTO, Gaudêncio. **Política de capacitação do servidor público**: uma alternativa metodológica à doutrina neoliberal. Rio de Janeiro: mimeo, 2010.

GADOTTI, Moacir. **Concepção dialética da educação**: um estudo introdutório. 9. ed. São Paulo: Cortez, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GRAMSCI, Antonio. **Cadernos do cárcere, volume 2**. 2a ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2001.

GREGÓRIO, José Renato Bez de; RODRIGUES, Viviane de Souza; MANCEBO, Deise. Quando o REUNI aderiu à universidade. **Perspectiva**, Florianópolis, v. 30, n. 3, p. 987-1009, set./dez., 2012. Disponível em: <https://doi.org/10.5007/2175-795X.2012v30n3p987>. Acesso em: 06 set. 2021.

GREGÓRIO, José Renato Bez. **Política de pessoal docente do governo Lula**: uma análise do REUNI na UFF e seus desdobramentos. 2011a. Dissertação (Mestrado em Educação) — Universidade Federal Fluminense, Programa de Pós-Graduação em Educação. Niterói: UFF, 2011.

GREGÓRIO, José Renato Bez. Contrarreforma da Educação Superior no governo Lula da Silva. **RVE - Revista Ver a Educação**, [S.l.], v. 12, n. 1, p. 29-64, dez. 2011b. Disponível em: <<https://periodicos.ufpa.br/index.php/rve/article/view/1001>>. Acesso em: 02 out. 2022.

GUÉRIN, F., LAVILLE, A., DANIELLOU, F., DURAFFOURG, J.; KERGUÉLEN, A. Compreender o trabalho para transformá-lo: a prática da ergonomia. São Paulo: Edgar Blücher, 2001.

GURGEL, Claudio. **A gerência do pensamento**. São Paulo: Cortez, 2003.

GURGEL, Claudio. **Administração pública**: Bases para o estudo da administração pública. Rio de Janeiro: mimeo, 2008. Disponível em: [https://otal.ifcs.ufrj.br/wp-content/uploads/23/Ad\\_Publica.pdf](https://otal.ifcs.ufrj.br/wp-content/uploads/23/Ad_Publica.pdf). Acesso em: 04 set. 2021.

GURGEL, Claudio; JUSTEN, Agatha. Teorias Organizacionais e Materialismo Histórico. **Organizações & Sociedade** [online], v. 22, n. 73, p. 199-222, 2015. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1984-9230731>>. ISSN 1984-9230. <https://doi.org/10.1590/1984-9230731>. Acesso em: 05 set. 2021.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 7. ed. São Paulo: Editora Loyola, 1998.

KOSIK, Karel. **Dialética do concreto**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.

LÉDA, Denise Bessa; MANCEBO, Deise. REUNI: heteronomia e precarização da universidade e do trabalho docente. **Educação & Realidade**, [S. l.], v. 34, n. 1, 2008.

Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/educacaoerealidade/article/view/8457>. Acesso em: 02 out. 2022.

LEME, Rogerio. **Aplicação prática de gestão de pessoas por competências**: mapeamento, treinamento, seleção, avaliação e mensuração de resultados de treinamento. Rio de Janeiro: Qualitymark editora, 2012.

LEME, Rogerio. **Seleção e entrevista por competências com inventário comportamental**: guia prático do processo seletivo para a redução da subjetividade e eficácia na seleção. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2014.

LEME, Rogerio. **Gestão e dimensionamento da força de trabalho para empresas públicas e privadas**: como integrar competências, processos, planejamento estratégico e dimensionamento da força de trabalho. 1 ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2015.

LIGUORI, Guido. Estado e sociedade civil de Marx a Gramsci. **Novos Rumos**, [S. l.], n. 46, 2006. DOI: 10.36311/0102-5864.21.v0n46.2093. Disponível em: <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/novosrumos/article/view/2093>. Acesso em: 2 out. 2022.

LIMA, Kátia Regina de Souza. **Reforma da educação superior nos anos de contra-revolução neoliberal**: de Fernando Henrique Cardoso a Luis Inácio Lula da Silva. 2005. 469 f. Tese (Doutorado em Educação). Universidade Federal Fluminense, Rio de Janeiro, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, Ana Cristina; ARELLANO, Eliete Bernal. Os processos de recrutamento e seleção. In: FLEURY, Maria Tereza Leme (Coord.). **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

MANCEBO, Deise; MAUÉS, Olgaíses; CHAVES, Vera Lúcia Jacob. Crise e reforma do Estado e da Universidade Brasileira: implicações para o trabalho docente. **Educar em Revista**, n. 28, p. 37–53, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s0104-40602006000200004>. Acesso em: 04 set. 2021.

MANCEBO, Deise; SILVA JUNIOR, João dos Reis; SCHUGURENSKY, Daniel. A educação superior no Brasil diante da mundialização do capital. **Educação em Revista** [online], v. 32, n. 4 p. 205-225, 2016. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0102-4698162033>>. Acesso em 02 Outubro 2022.

MARKOVITS, Daniel. **A cilada da meritocracia**: Como um mito fundamental da sociedade alimenta a desigualdade, destrói a classe média e consome a elite. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2021.

MARQUES, Aline da Silva. Carreira, motivação e mobilização subjetiva: entrevistas com servidores técnico-administrativos de uma Universidade pública. 2019. - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2019.

MARQUES, Aline da Silva; MUNIZ, Hélder Pordeus. Os desafios do gerenciamento do trabalho de servidores técnico-administrativos de uma Universidade Pública Federal: uma perspectiva ergológica. **Ergologia**, v. 20, p. 51-73, 2018. Disponível em:

[http://www.ergologia.org/uploads/1/1/4/6/11469955/20\\_art\\_2\\_marques\\_muniz.pdf](http://www.ergologia.org/uploads/1/1/4/6/11469955/20_art_2_marques_muniz.pdf). Acesso em: 04 set. 2021.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos**: do operacional ao estratégico. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARX, Karl. **Contribuição à Crítica da Economia Política**. São Paulo: Expressão Popular, 2008.

MARX, Karl. **O capital**: crítica da economia política. São Paulo: Boitempo, 2013. E-book.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Boitempo, 2007.

MASSON, Leticia Pessoa; GOMES, Luciana; BRITO, Jussara. Encontros sobre o trabalho: reflexões sobre o uso desta ferramenta metodológica em pesquisas em unidades de tratamento intensivo neonatais. **Laboreal**, v. 11, n. 1, p. 23-38, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.15667/laborealxi0115lpm>. Acesso em: 05 set. 2021.

MEIRELLES, Catharina Marinho. **Reformas no Sistema de Ensino Superior**: a rerregulação dos docentes das universidades públicas de Portugal. 616f. 2020. Tese (Doutorado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016. Disponível em: <http://ppfh.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Tese-NORMALIZADA-site.pdf>.

MOTTA, Fabrício. Direitos fundamentais e concurso público. **Revista do Tribunal de Contas do Estado de Minas Gerais**, Edição Especial, ano XXVIII, p. 68 – 85, 2010. Disponível em: <https://revista1.tce.mg.gov.br/Content/Upload/Materia/926.pdf>.

MUNIZ, Hélder Pordeus; TEIXEIRA, Emerson Moraes; SILVA, Cláudia Osório da. Desafios colocados pelas estratégias neoliberais de precarização do trabalho para a pesquisa-intervenção voltada para a transformação das situações de trabalho. **Cadernos De Psicologia Social Do Trabalho**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 13-27, 2020. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v23i1p13-27. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/163539>. Acesso em: 4 out. 2022.

NEVES, Lúcia Maria Wanderley; PRONKO, Marcela Alejandra. **O mercado do conhecimento e o conhecimento para o mercado**: da formação para o trabalho complexo no Brasil contemporâneo. Rio de Janeiro: EPSJV, 2008.

NOGUEIRA, Louise Cordeiro Borba. **(Des)envolver pessoas no trabalho**: reflexões sobre estratégias de formação e desenvolvimento dos trabalhadores sob o ponto de vista da atividade nas ações em “gestão de pessoas” no serviço público federal. 116f. 2012. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2012. Disponível em: [http://slab.uff.br/wp-content/uploads/sites/101/2021/05/2012\\_d\\_Louise.pdf](http://slab.uff.br/wp-content/uploads/sites/101/2021/05/2012_d_Louise.pdf). Acesso em 06 set. 2021.

NOGUEIRA, Louise Cordeiro Borba; MUNIZ, Helder Pordeus. (Des)envolvimento profissional e atividade: pistas para pensar a formação e o desenvolvimento de competências no serviço público federal. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 191-203, 2015. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-7172015000200007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-7172015000200007&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 04 out. 2022.



ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo. **Relatório da OCDE**: Brasil: Governo Federal, 2010.

POULANTZAS, Nicos. **O Estado, o poder, o socialismo**. 4 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **Administração e contexto brasileiro**: esboço de uma teoria geral da administração. 2ed. Rio de Janeiro: Ed. da Função Getúlio Vargas, 1983.

RIBEIRO, Carla Vaz dos Santos; MANCEBO, Deise. O servidor público no mundo do trabalho do século XXI. **Psicologia: Ciência e Profissão**, v. 33, n. 1, p. 192–207, 2013. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/s1414-98932013000100015>. Acesso em 06 set. 2021.

SANDEL, Michael J. In: “**A Tirania do Mérito**: O que Aconteceu com o Bem Comum?” Ed. Civilização Brasileira, RJ, 2020.

SARAIVA, Flávia Carvalho Mendes. O patrimonialismo e seus reflexos na administração pública brasileira. **Revista Controle - Doutrina e Artigos**, v. 17, n. 2, p. 334–363, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.32586/rcda.v17i2.530>. Acesso em: 4 set. 2021.

SCHERER, Magda Duarte dos Anjos; PIRES, Denise; SCHWARTZ, Yves. Trabalho coletivo: um desafio para a gestão em saúde. **Revista de Saúde Pública** [online], v. 43, n. 4, p. 721-725, 2009. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0034-89102009000400020>>. Epub 27 Jul 2009. ISSN 1518-8787. <https://doi.org/10.1590/S0034-89102009000400020>. Acesso em: 05 set. 2021.

SCHWARTZ, Yves. Os ingredientes da competência: Um exercício necessário para uma questão insolúvel. **Educ. Soc.**, v. 19, n. 65, p. 101-140, dez. 1998. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-73301998000400004>. Acesso em: 4 set. 2021.

SCHWARTZ, Yves. A Comunidade Científica Ampliada e o regime de produção de saberes. **Trabalho & Educação**, v. 7, n. 7, p. 38–46, 2000. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/trabedu/article/view/9202>. Acesso em: 4 set. 2021.

SCHWARTZ, Yves. Trabalho e gestão: níveis, critérios, instâncias. In: FIGUEIREDO, MARCELO; ATHAYDE, Milton; BRITO, Jussara; ALVAREZ, Denise (org.). **Labirintos do Trabalho**. Rio de Janeiro: DT&A, p. 23–33, 2004.

SCHWARTZ, Yves. Entrevista: Yves Schwartz. [Entrevista concedida a Luciana Gomes, Ana Lúcia Abrahão, Mônica Vieira]. **Trabalho, Educação e Saúde**, v. 4, n. 2, p. 457–466, 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1981-77462006000200015>. Acesso em: 4 set. 2021.

SCHWARTZ, Yves. A dimensão coletiva do trabalho e as Entidades Coletivas Relativamente Pertinentes (ECRP). In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 149–164, 2010a.

SCHWARTZ, Yves. Reflexão em torno de um exemplo de trabalho operário. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 25–46, 2010b.

SCHWARTZ, Yves. Concordância dos tempos? O trabalho, o mercado, a política. **Revista Eptic**, v. 17 n. 1, p. 76-91, 2015. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/epitic/article/view/3345/pdf>. Acesso em 05 set. 2021.

SCHWARTZ, Yves; DUC, Marcelle; DURRIVE, Louis. O homem, o mercado e a cidade In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 247–273, 2010a.

SCHWARTZ, Yves; DUC, Marcelle; DURRIVE, Louis. Trabalho e Ergologia. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, 2010b. p. 25–36.

SCHWARTZ, Yves; DUC, Marcelle; DURRIVE, Louis. Técnicas e Competências. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 85–102, 2010c.

SCHWARTZ, Yves; DUC, Marcelle; DURRIVE, Louis. Trabalho e uso de si. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e Ergologia**: conversas sobre a atividade humana. 2. ed. Niterói: EdUFF, p. 189–204, 2010d.

SGUISSARDI, Valdemar. Reforma universitária no Brasil - 1995-2006: precária trajetória e incerto futuro. **Educação & Sociedade** [online], v. 27, n. 96, p. 1021-1056, 2006. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0101-73302006000300018>>. Acesso em 02 Outubro 2022.

SOUSA, Alice Ribeiro de. **O processo administrativo do concurso público**. 2011. 161 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2011.

SOUSA, Claudete. **A gestão por competências como política na área de “gestão de pessoas” em Instituições Federais de Ensino Superior**: possíveis contribuições de um ponto de vista da atividade. 119f. 2013. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2013. Disponível em: [http://slab.uff.br/wp-content/uploads/sites/101/2021/06/2013\\_d\\_ClaudeteSousa.pdf](http://slab.uff.br/wp-content/uploads/sites/101/2021/06/2013_d_ClaudeteSousa.pdf). Acesso em 06 set. 2021.

SOUSA, Claudete. **O dimensionamento de valores e o debate de normas no trabalho de uma equipe do setor de “gestão de pessoas” de uma universidade pública**. 275f. 2020. Tese (Doutorado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2020. Disponível em: [http://slab.uff.br/wp-content/uploads/sites/101/2021/06/2020\\_t\\_CLAUDETEFRANCISCOUSA.pdf](http://slab.uff.br/wp-content/uploads/sites/101/2021/06/2020_t_CLAUDETEFRANCISCOUSA.pdf). Acesso em 06 set. 2021.

SOUZA, Fábio Jacinto Barreto; MELLO Jr., Edson. Gestão da força de trabalho na administração pública federal. In: SERRANO, André Luiz Marques; FRANCO, Víthor Rosa; CUNHA, Raissa Damasceno; IWAMA, Gabriela Yukari; GUARNIERI, Patricia (org.). **Dimensionamento na administração pública federal**: uma ferramenta do planejamento da força de trabalho. Brasília: Enap, p. 11-30, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3246>. Acesso em: 04 set. 2021.

SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arq. bras. psicol.**, Rio de Janeiro, v. 71, n. 2, p. 51-67, 2019. Disponível em:

[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-52672019000200005&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 05 set. 2021.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas organizações**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

VALLE, Arthur Schlunder. **Trabalhadores técnicos-administrativos em educação da UFMG**: inserção institucional e superação da subalternidade. 184f. 2014. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2014.

VENNER, Bernadette; SCHWARTZ, Yves. Debates de normas, “mundo de valores” e engajamento transformador. In: SCHWARTZ, Yves; DURRIVE, Louis (org.). **Trabalho e Ergologia II**: diálogos sobre a atividade humana. Belo Horizonte: Fabrefactum, 2015. p. 55–149.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. v. 2. Tradução: Regis Barbosa; Karen Elsabe Barbosa. Brasília, DF; São Paulo: Editora Universidade de Brasília; Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 1999.

WEBER, Max. Os tipos de dominação. In: WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva [volume 1]. 4. ed. Brasília: Editora da Universidade de Brasília, p. 139–198, 2000.

ZARIFIAN, Philippe. Origens do modelo da competência. In: ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2003.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo da competência**: trajetória histórica, desafios atuais e propostas. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2010.

## Apêndice A – Questões para iniciar a reflexão nos Encontros sobre o trabalho

### INICIANDO A REFLEXÃO

Doutorado  
em Psicologia



#### Algumas questões para ajudar nossa reflexão

- O que entendemos como principal atribuição da equipe?
- O que entendemos como atividade de análise de lotação de técnicos-administrativos?
  - Qual seria o principal objetivo dessa atividade?
  - Quais valores queremos concretizar/alcançar com essa atividade de trabalho?
  - Quais normas (antecedentes/e as que criamos) dão concretude a esses valores? Como?
- Que diferenças vemos entre o trabalho prescrito e o trabalho realizado na atividade de lotação?
  - Como a gestão do nosso próprio trabalho influencia o trabalho realizado? Como renormatizamos a atividade de lotação no dia a dia do nosso trabalho?



*Slide elaborado pela autora para apresentação nos Encontros sobre o Trabalho*

### INICIANDO A REFLEXÃO

Doutorado  
em Psicologia



#### Algumas questões para ajudar nossa reflexão

- Como a “institucionalização” da atividade, o reconhecimento da nossa atividade, impactou nosso trabalho? (Questão trazida no encontro de apresentação da pesquisa)
- Aumentou a prescrição? Enrijeceu o trabalho? Há menos espaço para renormatizações?
- Como lidamos com as pressões institucionais (exemplo convocação atual), no sentido de renormatizar a atividade para seguir na busca por alcançar os valores do bem comum e nossos valores?



*Slide elaborado pela autora para apresentação nos Encontros sobre o Trabalho*

## Apêndice B – Tarefas propostas nos Encontros como exercícios de reflexão para a equipe

PARA REFLETIR

Doutorado  
em Psicologia



### Exercícios a partir do debate do primeiro Encontro

- Proposta 1: Desenhar um esquema identificando todos os fatores/destinatários que permeiam a atividade de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados

*Slide elaborado pela autora para apresentação nos Encontros sobre o Trabalho*

PARA REFLETIR

Doutorado  
em Psicologia



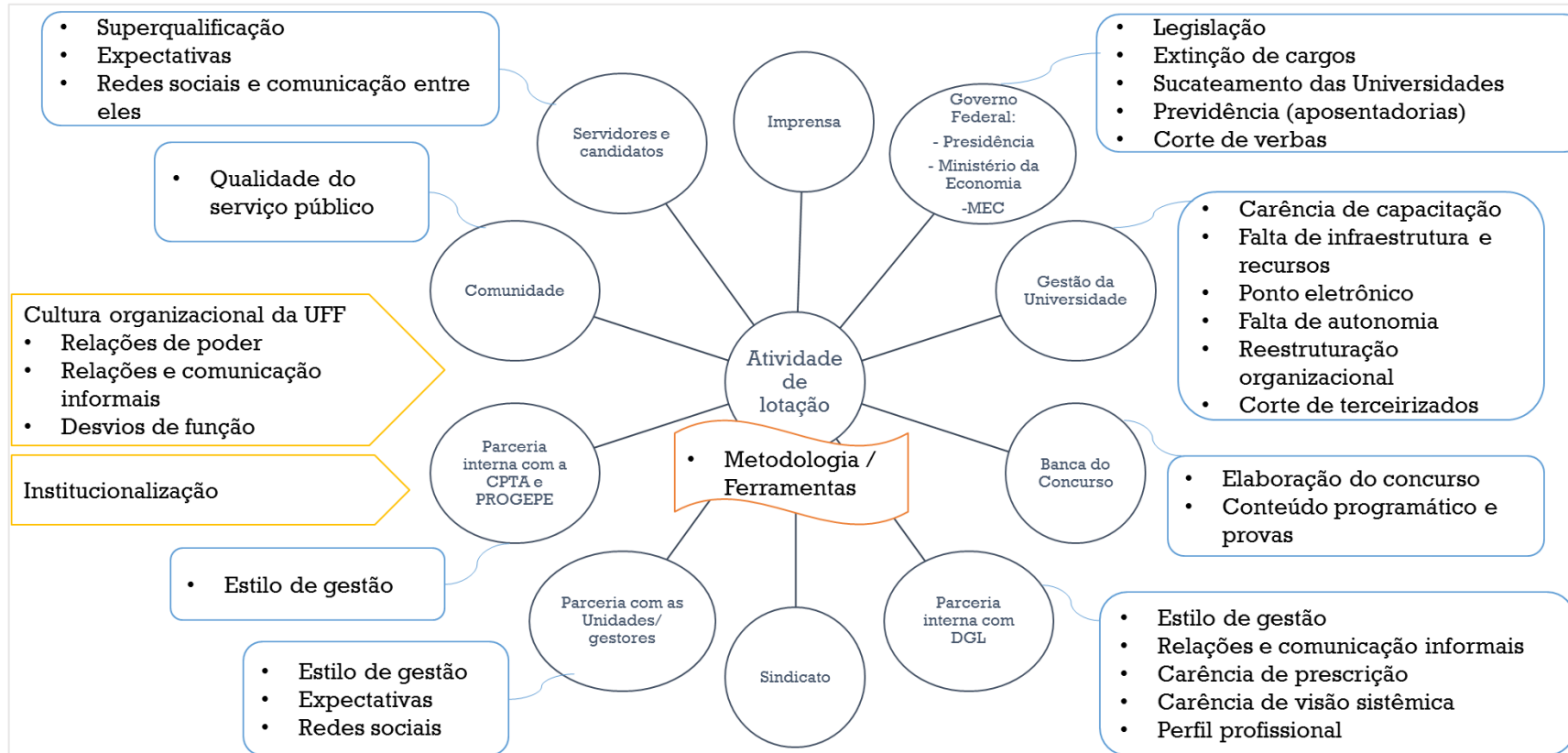
### Exercícios a partir do debate do primeiro Encontro

- Proposta 2:
- Refletir sobre:
  - O que fazemos versus o que gostaríamos de fazer: quando temos conseguido fazer valer nossa forma de conduzir o trabalho?
  - Os constrangimentos da atividade (problemas, desafios, limites);
  - As alternativas (estratégias para lidar com os constrangimentos);
  - Os impedimentos da atividade (constrangimentos que impedem a atividade)



*Slide elaborado pela autora para apresentação nos Encontros sobre o Trabalho*

## Apêndice C – Desenho do esquema de destinatários que permeiam a atividade de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados elaborado nos Encontros sobre o Trabalho



Desenho do esquema de destinatários na versão digitalizada elaborado pela autora a partir do desenho feito pelo grupo nos Encontros sobre o Trabalho

## **Apêndice D – Resumos dos Encontro sobre o Trabalho: temas debatidos por Encontro**

### **a) Segundo Encontro**

Diante das questões levantadas, o debate foi iniciado com o destaque de uma das participantes sobre os valores que estariam na base da construção da equipe e que seriam centrais na atividade de análise de lotação, dentre os quais foram ressaltados os valores isonomia e qualidade do trabalho. O “*comprometimento com a qualidade*” – palavras da participante – se manteria mesmo em situações de pressão e estresse, uma vez que o grupo não desiste de tentar alcançá-los, ainda que minimamente, criando estratégias diversas para isso, o que será observado nesse e nos próximos encontros.

O grupo também relembrou o processo de criação da equipe, apontando como ponto de partida o questionamento de demandas que estavam na sua base. Outro tema importante abordado pelas servidoras nesse encontro refere-se às mudanças que ocorreram no processo de análise de lotação a partir da introdução da metodologia construída pela equipe. As participantes descreveram e debateram as diferenças entre a metodologia anterior e a nova, destacando pontos da mudança e as dificuldades enfrentadas nesse processo. Nesse sentido, o tema relativo à introdução da metodologia construída pela equipe no processo de análise de lotação também foi outro tema abordado nesse segundo encontro.

Além disso, nesse encontro, também foram debatidos alguns temas identificados posteriormente pelo grupo como parte dos constrangimentos<sup>85</sup> da atividade. Um deles, que esteve presente em todos os encontros, foi identificado, pelas participantes, como a falta de autonomia da equipe para participar das decisões sobre gestão de vagas e lotação. Um dos destaques do grupo foi a falta de participação nas decisões sobre o momento e tempo de realização da convocação de servidores recém-concursados. Outro ponto sinalizado pelas participantes sobre a falta de autonomia da equipe foi em relação às parcerias com as áreas. O grupo ressaltou não possuir autonomia para participar mais efetivamente das decisões de gestão de vagas, o que tem impacto direto na análise de lotação.

Durante o encontro, as servidoras também debateram algumas preocupações referentes ao impacto de políticas e influências externas e internas no processo de análise de lotação. Uma delas refere-se ao impacto do cenário político do país na gestão de vagas e nas decisões de

---

<sup>85</sup> Este termo será abordado com mais detalhes posteriormente, mas, resumidamente, refere-se aos limites do trabalho, pressões, entraves que fazem parte da atividade, mas que não são necessariamente negativos.

convocação de servidores concursados. O grupo também sinalizou os impactos da carência de infraestrutura na atividade, outro constrangimento. Foi ressaltado pelas servidoras que a gestão das vagas é dificultada pela falta de um sistema de gestão e controle de vagas, ou seja, pelo fato de tudo ser feito manualmente, utilizando apenas planilhas eletrônicas. O último constrangimento que apareceu nesse segundo encontro e que aparece em todos os outros, está relacionado ao tema identificado como as expectativas e dificuldades de entendimento sobre o processo de análise de lotação, por parte das áreas e dos candidatos.

Nesse segundo encontro, também foram abordados temas identificados posteriormente pelas participantes como estratégias criadas pela equipe para lidar com os constrangimentos da atividade, abrindo possibilidades de atuação. Uma estratégia de grande destaque, que irá aparecer em quase todos os encontros, é a construção e consolidação de parcerias/alianças internas e externas. Cabe considerar que a relação com as parcerias internas e externas aparecem também em muitas das discussões diretamente relacionadas com os constrangimentos da atividade. Entretanto, o destaque dado pelas servidoras durante os encontros refere-se à importância dessas parcerias como estratégia e possibilidade de atuação. Dentre as estratégias utilizadas pela equipe com o intuito de possibilitar a realização da atividade, também estão as renormatizações operadas pela equipe, que serão observadas durante todos os encontros e aparecerem, brevemente, nesse segundo encontro, mas serão abordadas posteriormente.

Portanto, o segundo encontro, no qual o debate do grupo sobre a atividade de trabalho foi efetivamente iniciado, trouxe discussões e temas bastante significativos para a equipe, introduzindo e desenvolvendo questões que foram retomadas ao longo dos encontros. O encontro foi encerrado com as definições sobre datas possíveis para os próximos, onde apareceram observações sobre expectativas de mudanças futuras da equipe e mudança na jornada de trabalho a partir do início do ponto eletrônico na Universidade.

## **b) Terceiro Encontro**

A partir da tarefa proposta, o grupo se empenhou em desenhar o esquema de fatores/destinatários que permeiam a atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados. Um primeiro tema de destaque, que já havia surgido de forma incipiente no segundo encontro e ganhou evidência a partir da tarefa proposta, refere-se à complexidade da atividade de análise de lotação. A copesquisadora fez uma observação sobre a complexidade, a quantidade de destinatários, e a rede que se forma ao redor da atividade estudada na medida em



que o esquema era desenvolvido. O grupo concordou e observou que isso evidencia o quanto o processo de análise de lotação depende, influencia e é influenciada por diversos fatores, setores, processos internos e externos à Universidade, ressaltando, portanto, a complexidade da atividade.

A proposta também foi importante porque, além de realizar o desenho do esquema, evidenciando para o próprio grupo a rede de destinatários e a complexidade do trabalho, o grupo pôde refletir sobre diversas questões da atividade, uma vez que estão todas, direta ou indiretamente, relacionadas com esses destinatários. Durante o desenvolvimento do desenho do esquema, também foi possível observar que alguns dos destinatários têm/sofrem maior impacto/influência na/da atividade. Assim, no que se refere às relações com determinados destinatários, as discussões foram mais aprofundadas durante o encontro e, em alguns casos nos encontros posteriores, enquanto outros foram citados de forma mais breve e superficial, somente nesse momento pontual de realização da tarefa.

Como já apontado, durante a realização da tarefa proposta de desenho do esquema de destinatários, o grupo pôde refletir sobre diversas questões da atividade. Um tema que já havia sido discutido no encontro anterior e foi retomado nesse encontro foram as mudanças na atividade de análise de lotação a partir da introdução da metodologia construída pela equipe. O grupo retomou as dificuldades dessas mudanças, e ainda destacou que todas elas acarretam diversas situações para lidar com questões que aparecem de forma recorrente, demandando da equipe uma postura ativa e o contato constante com as áreas. Nesse terceiro encontro, também foram retomadas, pelas participantes, a descrição do processo de análise de lotação, sua relação com a gestão de vagas e aspectos da metodologia atual de análise de lotação de servidores recém-concursados. O grupo detalhou um pouco mais nesse encontro, portanto, a metodologia de trabalho durante a convocação de candidatos concursados.

O encontro também foi marcado, a partir da tarefa do esquema de destinatários, pelo aprofundamento e ampliação dos debates sobre os diversos constrangimentos da atividade, uma vez que estão intrinsecamente relacionados aos destinatários identificados. Além disso, foi possível observar nas discussões que, muitas vezes, os constrangimentos estão relacionados entre si, apesar de ser possível separá-los em temas definidos. Esse terceiro encontro foi bastante significativo em termos de debates sobre os constrangimentos da atividade, já que o grupo abordou praticamente todos os constrangimentos identificados na pesquisa.

Um constrangimento de grande destaque no encontro anterior, nesse e em todos os outros encontros, é a falta de autonomia da equipe para participar das decisões sobre gestão de vagas e lotação. Nesse encontro, esse tema aparece fortemente relacionado ao tema do tempo necessário para a atividade em oposição à pressão de tempo e pressa para realização das etapas de convocação. As participantes debateram sobre as dificuldades no planejamento das convocações de servidores recém-concursados, que é sempre afetado por demandas externas e informações advindas de comunicação informal. Nesse ponto, já é possível destacar mais dois constrangimentos da atividade relacionados diretamente com os temas anteriores, isto é, o impacto das políticas externas e internas e relações de poder e a influência da comunicação informal e da carência de prescrição no processo de análise de lotação.

Quanto ao impacto das políticas federais e das políticas e relações de poder internas, alguns pontos foram sinalizados pelo grupo. O grupo apontou como aspecto de grande impacto na atividade de análise de lotação, o sucateamento da Universidade, por exemplo, na política de extinção de cargos. Ainda nessa mesma direção, as participantes destacaram o corte de verbas e cortes de pessoal terceirizado como forma de impulsionar esse sucateamento e, como consequência, mudanças nas demandas e expectativas das áreas e na atividade de análise de lotação.

Sobre o constrangimento identificado como comunicação informal e carência de prescrição internas e externas, abordado fortemente pelo grupo nesse encontro, diversas questões foram apontadas. A pesquisadora e a copesquisadora trouxeram contribuições teóricas sobre como a prescrição é importante, mesmo que a atividade não se limite a prescrição. Ainda de acordo com as participantes, as questões relativas à carência de prescrição são reforçadas pela informalidade na comunicação e nas relações internas. O grupo aponta essas características como parte da Universidade como um todo, principalmente, a informalidade.

Outro constrangimento de grande destaque nesse e em todos os encontros está relacionado ao tema identificado como as expectativas e dificuldades de entendimento sobre a atividade, por parte das áreas e dos candidatos. Um dos aspectos dessa expectativa, segundo o grupo, refere-se ao fato de que, o cenário do país, marcado pelo desemprego em massa e precarização do trabalho, faz com que muitos candidatos aprovados no concurso possuam formação e qualificação profissional muito acima do requisitado pelo cargo, e isso acaba por reforçar a demanda e expectativa das áreas. As servidoras ainda ressaltam também, por outro

lado, as expectativas dos candidatos quanto ao processo de análise de lotação, ao esperar que o processo atenda integralmente essas expectativas.

Um outro constrangimento sinalizado pelas participantes somente nesse terceiro encontro, ainda que de forma bastante aprofundada, sendo abordado em vários momentos, está relacionado com o tema da “invisibilidade” da atividade. O grupo lembrou que a convocação de novos servidores acontece independentemente do processo de análise de lotação, que não é etapa obrigatória, o que acarreta impactos e prejuízos para a atividade. As participantes destacaram, ainda, que o tipo de trabalho realizado pela CPTA em geral, identificado pela equipe como trabalho da “área de gestão de pessoas”, é invisível, ganhando destaque em situações pontuais, ou quando deixa de acontecer.

Nesse ponto, outro constrangimento, a carência de infraestrutura para a equipe, já abordado em outros momentos pelo grupo, também se destacou. Segundo as participantes, essa invisibilidade contribuiria para a precarização das condições de trabalho da CPTA. De acordo com as servidoras, a carência de infraestrutura se evidencia na carência de condições mínimas de trabalho, como, por exemplo, postos de trabalho e recursos suficientes para a equipe realizar sua atividade, além da falta de um sistema de gestão e mapeamento de vagas.

Ainda segundo o grupo, a carência de infraestrutura acaba contribuindo e intensificando outro constrangimento, relacionado às questões do coletivo e desgaste. É destacado pelo grupo que as faltas de condições de trabalho para a CPTA como um todo acabam tendo como consequência alguns conflitos internos e prejudicam a manutenção de um coletivo de trabalhadores com mais força, apesar de, no entendimento do grupo, haver coletivo. As servidoras concluem o debate observando que apesar de desgastante, o conteúdo da atividade, a atividade em si, os valores que eles buscam alcançar, por outro lado, as mobilizam.

O encontro foi finalizado com a proposta, acordada com as participantes, de que fosse enviado ao grupo o material com apresentação elaborada para esse terceiro encontro contendo as duas tarefas construídas para reflexão. A ideia seria ajudar nas reflexões para o próximo encontro.

### **c) Quarto Encontro**

Com a proposta de refletir sobre as questões colocadas, o grupo abordou diversos temas já discutidos nos encontros anteriores, destacando alguns temas até então pouco debatidos – por exemplo, relacionado com as normas criadas com o intuito de dar concretude aos valores

buscados pela equipe – e retomando um tema de destaque no segundo encontro, mas pouco discutido no encontro anterior – a estratégia de construção e consolidação de parcerias/alianças internas e externas.

O tema da complexidade da atividade de análise de lotação de recém-concursados foi um dos temas retomados pelo grupo nesse encontro. As servidoras ressaltaram que a análise de lotação requer considerar que a demanda e necessidades da área vão além do que está prescrito no mapeamento da vaga, e envolve informações diversas sobre aquela área. Sobre essa observação do grupo, a copesquisadora sinaliza, conceitualmente, o significado disso para o olhar da ergologia, observando que a análise de lotação requer olhar o trabalho como atividade, *“Vocês estão falando de uma coisa muito interessante, que a atividade de vocês também requer ver o trabalho como atividade. Vocês não podem ver só como uma prescrição que está ali dada, vocês já sabem que, na realidade, tem coisas que não estão descritas [...]”*.

Durante a discussão sobre as questões envolvendo debate de normas, o que a equipe acreditar fazer e o que gostaria de fazer, uma das participantes relata duas situações nas quais considera que a equipe atuou de uma forma mais próxima com a qual gostariam de atuar em outras situações, onde puderam oferecer um retorno mais detalhado sobre os critérios e tudo o que foi considerado para a lotação de um novo servidor em duas áreas. O grupo resalta que, na sua percepção, haveria dificuldades desse retorno para todas as áreas, mas que seria importante em casos específicos.

Os constrangimentos da atividade também foram retomados nesse encontro. O constrangimento referente à falta de autonomia da equipe para participar das decisões sobre gestão de vagas e lotação foi abordado quando o grupo observou que gostaria de ter mais autonomia nas decisões sobre permuta de cargos e definição de cargos e vagas que entrarão na convocação. Outro constrangimento retomado pelas participantes refere-se às expectativas e dificuldades de entendimento sobre a atividade, por parte das áreas e dos candidatos. Logo no início do encontro, as servidoras trouxeram pontuações sobre a convocação que estava acontecendo de forma concomitante aos encontros, observando que, na percepção delas, houve um aumento da expectativa das áreas e dos candidatos nessa convocação.

Nesse encontro, as participantes também retomaram a discussão sobre algumas das estratégias para lidar com os constrangimentos, voltando a falar da construção e consolidação de parcerias/alianças internas e externas. As servidoras ressaltaram que as parcerias mais

duradoras possibilitam o maior alcance dos valores que buscam, uma vez que essa parceria é fundamental para o processo de análise de lotação.

Ainda sobre as estratégias utilizadas pela equipe, as participantes apontaram algumas mobilizações do coletivo e renormatizações que possibilitam a atuação. As servidoras explicaram que para construir um conhecimento de cada área utilizam diversas fontes de informações. O grupo também fez observações sobre a dificuldade de lotação em determinadas áreas e as estratégias que usa para contornar esses possíveis problemas.

O restante da discussão, infelizmente, não foi gravado, por isso a opção por não trazer para o texto. Apesar desse problema, foi possível observar que o encontro foi importante para a continuidade das reflexões do grupo.

#### **d) Quinto Encontro**

Ao olhar o esquema, a copesquisadora enfatizou, novamente, a complexidade da atividade de análise de lotação de servidores recém-concursados, devido a quantidade de destinatários e fatores/dimensões. O grupo então retomou a discussão sobre os fatores/destinatários que permeiam a atividade, buscando identificar alguns aspectos para complementar o esquema. Uma das participantes observou que, na relação com os candidatos, seria fundamental acrescentar a questão da “superqualificação” abordada nos encontros anteriores. Além disso, o grupo também decide acrescentar, ao esquema, a dimensão rede social e comunicação informal, impactando na relação dos candidatos com a atividade de análise de lotação. Uma das participantes ressalta que “[...] a comunicação [entre os candidatos], *ela provavelmente sempre existiu, mas o fato de você ter rede social... [...] Elevou a décima potência.*”

Além do esquema de destinatários/fatores da atividade, o debate também foi estimulado pelo resumo dos temas abordados nos encontros anteriores. Ao olhar o resumo, o grupo fez alguns comentários sobre os diferentes valores que atravessam a atividade, e uma das participantes sinalizou que, em algumas situações, os próprios buscados pela equipe “se esbarram”, descrevendo um exemplo no qual os valores qualidade do trabalho e alcance dos objetivos institucionais e dos trabalhadores poderia prejudicar, de certa forma, o alcance do valor isonomia. O grupo também enfatizou a dificuldade de afirmação do valor qualidade do trabalho, considerado no alcance dos objetivos institucionais e dos trabalhadores, devido à complexidade da atividade. Outra questão relacionada tanto aos valores quanto às normas da

atividade, envolveu algumas observações sobre o debate de normas e formas de dar concretude aos valores buscados, pelas diferentes equipes que compõe o processo de análise de lotação.

Quanto às normas construídas pela equipe, foram feitos comentários ressaltando a importância de cada norma. Uma das normas enfatizadas é o cuidado de não usar o mapeamento da vaga como algo isolado, como única fonte de informação sobre a área. Foi ressaltada também a importância das reuniões multidisciplinares para a análise e definição da lotação. Ainda nessa discussão, as participantes sugeriram acrescentar ao resumo algumas das ferramentas de trabalho desenvolvidas pela equipe.

Outro debate relacionado ao tema das normas da atividade foi travado frente a uma questão abordada pela pesquisadora sobre os saberes mobilizados na atividade de análise de lotação. O grupo destacou saberes teóricos/disciplinares como de recrutamento e seleção, análise do trabalho. As participantes observaram que a composição inicial da equipe, de servidoras com formação em Psicologia e Administração, ainda que não necessariamente todas ocupassem cargos de nível superior, teve grande influência na construção das atribuições e metodologias construídas.

Os constrangimentos da atividade de análise de lotação também foram abordados nesse encontro durante o debate sobre o esquema de destinatários que permeiam a atividade e sobre o resumo dos tópicos levantados a partir dos encontros anteriores. Durante a tarefa do desenho do esquema, uma das participantes retomou a discussão sobre a relação entre as equipes da DGL e sobre o processo de análise de lotação não ser obrigatório por lei. Outro constrangimento retomado no debate desse encontro, refere-se ao tema da comunicação informal e carência de prescrição, interna e externa. O grupo observou que o excesso de informalidade acaba individualizando e personalizando/pessoalizando o trabalho.

Em relação ao impacto da comunicação informal na atividade de análise de lotação, ela também aparece atrelada a outro constrangimento, as expectativas e dificuldades de entendimento sobre a atividade, por parte das áreas e dos candidatos. O grupo observou que, as redes sociais, por aumentarem a comunicação informal entre os candidatos, também contribuem para essa alta expectativa, pois muitos acreditam que é possível combinar entre eles, por exemplo, a escolha das áreas de preferência. Outro aspecto desse tema das expectativas e dificuldades de entendimento sobre a atividade, por parte das áreas e dos candidatos, também retomado pelas servidoras nesse último encontro, refere-se a questão da superqualificação dos candidatos demandada pelas áreas como requisito de lotação.

Nesse último encontro, também foram retomadas as alternativas e estratégias para lidar com os constrangimentos da atividade. A estratégia de construção e consolidação de parcerias/alianças internas e externas foi enfatizada novamente reforçando a importância das parcerias internas.

Nesse ponto, é possível identificar também as estratégias relativas às mobilizações e renormatizações da equipe como fundamentais para a sua atuação. Nesse sentido, destaca-se a observação de uma das participantes, complementada pela copesquisadora, sobre a importância da pesquisa para a reflexão sobre a atividade, tanto no sentido de ser uma oportunidade para pensar, coletivamente, sobre os desafios, problemas da atividade, quanto para percepção do que é feito, dos resultados alcançados, apesar de tudo.

O encontro foi finalizado com apontamentos sobre a importância do encontro de restituição após a escrita das análises dos encontros, com outros comentários das pesquisadoras sobre as impressões do que foi debatido nos encontros, com mais comentários das participantes sobre os encontros e sobre a pesquisa, e com o agradecimento pela participação de todos.

#### **g) Sexto Encontro – Encontro de validação e restituição**

A primeira observação trazida pelo grupo foi em relação ao detalhamento e descrição da metodologia de trabalho da equipe no texto da Tese. Uma das participantes lembrou que, inicialmente, na época de início da construção do método de trabalho, era uma preocupação da equipe a forma de publicizar os pormenores do trabalho antes de sua legitimação, considerando também dúvidas quanto à maneira que tal metodologia seria utilizada ou, de certa forma, apropriada por outras Instituições. Mas que, atualmente, uma vez que a metodologia já está mais consolidada na UFF, a equipe valoriza o compartilhamento do conhecimento de forma a contribuir com o serviço público. E, além disso, a identificação da Universidade na pesquisa favorece a publicização e legitimação do trabalho da equipe e da UFF.

Ainda no sentido dessa preocupação inicial da equipe, a participante também destaca o receio em relação ao acesso dos possíveis candidatos ao material. Pontua-se, por um lado, o aspecto positivo desse acesso, considerando a necessidade de transparência no serviço público; mas, por outro, pode fazer com que os candidatos que, eventualmente, tenham contato com esse material, obtenham “informações privilegiadas”. Neste momento, ponderou-se que não haverá, na Tese, a exposição das ferramentas utilizadas, como o Formulário de Mapeamento da vaga, o Roteiro de Entrevistas, dentre outros, e que a descrição das etapas não comprometeria a

isonomia do processo. Além disso, também foi ressaltado que o processo de análise de lotação não é uma etapa eliminatória e não prejudica o ingresso do candidato na Instituição e, portanto, um maior ou menor conhecimento do processo não traz prejuízos para os envolvidos.

Após essas sinalizações iniciais, os integrantes da equipe que não haviam participado dos encontros durante a pesquisa, uma vez que ingressaram na equipe no final do ano de 2019, trouxeram pontuações sobre a percepção e o impacto da leitura da Tese. Um deles destacou o fato de que a leitura proporcionou um sentido mais estruturado para o trabalho que é feito, o que foi corroborado pelos demais. Os participantes também ressaltaram que a Tese pode ser usada como material de leitura na entrada de novos servidores na equipe, o que está previsto para acontecer ainda no ano corrente. Ressaltou-se, então, a importância, e contribuição da pesquisa nesse sentido, de continuidade e perpetuação do conhecimento, da história da equipe.

O grupo também pontuou que considera interessante o fato de que algumas coisas, questões, permanecem e que, algumas pioraram, outras melhoraram. Foi observado o impacto da pandemia da Covid-19, inclusive na mudança da modalidade de trabalho para o trabalho remoto, fazendo com que o constrangimento infraestrutura fosse, por um lado, amenizado. Mas, ao mesmo tempo, outros constrangimentos se perpetuam ao longo dos anos. O grupo destacou que, ao longo da leitura do texto da pesquisa, é possível refletir sobre o que piorou ou melhorou desde então.

Além disso, também foi lembrado, novamente pelo grupo, o envolvimento da equipe na construção da metodologia de trabalho, apesar de diversos desafios iniciais e dos diversos constrangimentos citados na Tese e o fato da leitura do texto proporcionar essa visão e retomada de reflexão. Nesse sentido, o grupo lembrou o momento da convocação que ocorreu durante uma greve de servidores técnico-administrativos que suscitou na equipe um debate. Segundo os participantes, a equipe precisou ponderar em relação aos valores que acreditava. Assim, ainda que sempre defendessem a importância da metodologia como forma de contribuir para o serviço público e trabalhadores, a greve é um momento de luta por questões que vão ainda além, e podem impactar na própria manutenção do serviço público e toda a carreira dos servidores. Portanto, a decisão de aderir à greve, excluindo da convocação as etapas da análise de lotação, foi tida como a mais acertada pela equipe. O grupo ainda destaca a importância da convocação de novos servidores também como fundamental para a continuidade e melhoria do trabalho na Universidade, ponderando, portanto, que não era contra a convocação, porém, pelo momento



de greve, optaram por marcar um posicionamento de adesão a partir da exclusão de etapas além daquelas previstas na lei.

Após essa discussão, um dos participantes questionou sobre o marco temporal da pesquisa e, então, iniciou-se um debate sobre o local de trabalho da equipe na época dos encontros. Foi pontuado que a mudança para uma nova sala, que ocorreu em 2019, aconteceu, principalmente, por conta da implementação do ponto eletrônico na Universidade e da chegada de novos servidores na equipe, ainda que tivesse havido também uma influência dos resultados do trabalho da equipe. O grupo destacou, sobre o constrangimento da falta de infraestrutura, o fato de que, ainda que sem espaço adequado, a equipe conseguiu construir uma metodologia e ferramentas de trabalho.

Posteriormente, o grupo passou a apontar, especificamente no texto da Tese, algumas questões e observações que considera importante para revisão. Por exemplo, ficou a dúvida sobre a identificação da Universidade que na versão lida pelo grupo ainda estava com nomes de setores alterados. Sobre essa questão, foi reforçada, pelo grupo, a importância de identificar sim a Instituição, inclusive para o próprio objetivo da pesquisa, e como forma de valorizar o trabalho da equipe. Foi destacado ainda que os questionamentos apontados, nas formas dos constrangimentos, fazem parte do trabalhar e da função de uma pesquisa de Doutorado, o que não desqualifica a atuação da equipe. Outra sinalização foi em relação a alguns trechos dos diálogos que permitiam identificar pessoas específicas citadas e foi sugerido sua retirada pelo grupo.

Os servidores também trouxeram pontuações sobre reflexões despertadas pela leitura da pesquisa, no sentido de melhorias para o cotidiano do trabalho. A atuação da equipe na gestão de vagas e quadro de lotação das Unidades, de forma mais próxima às áreas e gestores, foi destacada como uma vontade da equipe com o intuito de compreender melhor as demandas e poder atuar de forma mais assertiva e qualificada. Foi ponderado, entretanto, que, atualmente, a equipe não tem força de trabalho suficiente para conseguir proceder, da forma como gostaria, em todos os processos.

O encontro foi finalizado com o agradecimento da participação de todos na pesquisa, inclusive dos novos integrantes nessa etapa de leitura e validação do material.

## Anexo I – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido



UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE PSICOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA  
DOUTORADO EM PSICOLOGIA

### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Nome do voluntário: \_\_\_\_\_

Idade: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

O Srº (a) está sendo convidado (a) a participar da pesquisa: **“A atividade de análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados de uma Universidade pública federal”** vinculada ao curso de Doutorado em Psicologia da Universidade Federal Fluminense conduzida pela pesquisadora Júlia de Mattos Figueiredo, sob a orientação do Prof. Dr. Hélder Pordeus Muniz.

A proposta desta pesquisa é analisar como os trabalhadores que participam da reconstrução e execução do processo análise de lotação de servidores técnico-administrativos recém-concursados vem enfrentando um debate de normas que tanto envolve a criação ou a reafirmação de normas que dimensionem valores do bem comum – como direito à educação pública de qualidade, produção de conhecimento autônoma e socialmente referenciada, direito a saúde dos alunos e trabalhadores da universidade – como também envolve o enfrentamento a normas que operam a ideologia dominante, os valores mercantis.

Sua colaboração se fará de forma anônima, por meio da participação em encontros coletivos para debate sobre a atividade de trabalho. Vale ressaltar que sua participação será livre

e voluntária. Nesse procedimento estará garantida a confidencialidade das informações geradas e a privacidade do sujeito da pesquisa, bem como dos locais que trabalhou e que trabalha atualmente na universidade. Os encontros serão gravados a partir da assinatura desta autorização, com o objetivo de melhor transcrição e fidedignidade das informações obtidas. Ressalta-se que os materiais gravados não serão disponibilizados a qualquer tempo para nenhuma outra pessoa ou pesquisa de campo que venha a ser realizada sobre a temática em questão.

Em caso de algum sinal de desconforto acentuado observado em qualquer etapa da pesquisa por parte do pesquisador, o Sr<sup>o</sup> (a) será questionado sobre o desejo de interrompê-la.

Quanto aos possíveis riscos da pesquisa podemos assinalar o de eventualmente provocar alguma expectativa sobre transformações da realidade de trabalho e que não se concretizem como esperado por algum sujeito da pesquisa. Outro risco que podemos prever é de que no decorrer da pesquisa algum sujeito possa se sentir constrangido na participação de alguma etapa ou por algum assunto que possa ser abordado em algum momento. O que podemos fazer para minimizar os riscos é prestar todos os esclarecimentos necessários antes de iniciar a intervenção de pesquisa e estar disponível a qualquer tempo para prestar esclarecimentos sobre quaisquer dúvidas que possam surgir em relação ao estudo. Além disso, será assegurado a qualquer participante que o mesmo poderá desistir de participar da pesquisa a qualquer tempo e os dados por ele fornecidos na pesquisa também não serão utilizados sem o seu consentimento. Será garantido também aos sujeitos que todas as análises e relatórios advindos dos dados colhidos serão submetidos ao crivo dos participantes, sendo somente utilizado e publicado com total anuência dos mesmos.

Quanto aos benefícios da pesquisa, ela poderá contribuir para melhor compreender o trabalho e assim permitir novas reflexões sobre a atividade realizada por estes trabalhadores, bem como ampliar o entendimento sobre seus processos e relações de trabalho.

A publicação dos resultados da pesquisa só poderá ser feita em publicação científica e divulgados em congressos, simpósios, reuniões científicas, conferências, mesas redondas (nacionais e internacionais) e salas de aula.

Afirmo que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus, com a finalidade exclusiva de colaborar com a realização da

pesquisa. Estou ciente de que tenho a liberdade para interromper a minha participação na pesquisa a qualquer momento, sem incorrer em nenhuma penalidade. Tenho conhecimento da garantia do anonimato que assegura a minha privacidade como participante da pesquisa.

Eu entendi todas as informações sobre este estudo e estou ciente de que receberei esclarecimentos em todas as fases da pesquisa e que a pesquisadora, se coloca à disposição para esclarecer eventuais dúvidas através do email: [REDACTED] ou telefone: [REDACTED].

Atesto recebimento de uma cópia assinada deste Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

Eu,

\_\_\_\_\_

RG nº \_\_\_\_\_, declaro ter sido informado e concordo em participar, como voluntário, do projeto de pesquisa acima descrito.

Niterói, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_

Nome do participante: \_\_\_\_\_

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do Pesquisador: Júlia de Mattos Figueiredo

Assinatura: \_\_\_\_\_