

Maria do Carmo Verza Sartori

**Em que medida o Projeto Equipetas resulta
em maior envolvimento dos servidores
com o trabalho e com a Instituição?**

Belo Horizonte

2011

Maria do Carmo Verza Sartori

**Em que medida o Projeto Equipetas
resulta em maior envolvimento dos servidores
com o trabalho e com a Instituição?**

Monografia apresentada como requisito para conclusão do curso de especialização em Elaboração, gestão e avaliação de programas sociais em áreas urbanas, do Centro de Pesquisa e Capacitação em Programas Sociais (Cecaps) da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, da Universidade Federal de Minas Gerais.

Orientador: Prof. Dr. Murilo Fahel

Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas

Belo Horizonte

2011

Para Alceu, Jano, Nina e Bianca
Pelo incentivo e carinho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à colega e amiga, Ana Rita Araújo, seu incentivo e amizade tornou possível a realização desse trabalho.

Aos colegas e amigos da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG, que de alguma forma contribuíram para esta realização.

EPÍGRAFE

“Mas há diferença de capacidade entre o cálice, o copo, a garrafa, o litro, o barril, o tonel... De acordo com a própria capacidade, com o nível evolutivo, com o comportamento de cada um, ser-lhe-á dado em abundância, além de toda medida. Figuremos uma corrente imensa, que jorra permanentemente luz e força, energia e calor. O convite é-nos feito para aproximar-nos e recolher quanto quisermos. Acontece, porém, que cada um só recolherá conforme o tamanho do vasilhame que levar consigo.” Carlos Torres Pastorino

RESUMO

Nosso objetivo, nesta pesquisa, foi estudar o processo de articulação dos servidores da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (Fafich) da UFMG, por meio do Projeto Equipetas, e a influência desse movimento na conquista de uma política de recursos humanos específica para esta unidade acadêmica. A iniciativa, que emergiu da constatação de uma fragmentação nas relações profissionais, busca desenvolver conduta autoreflexiva, elevar a autoestima dos servidores e, desse modo, oferecer a eles condições para lidar melhor com o próprio trabalho e proporcionar maior envolvimento com a Instituição.

Palavras-chave: recursos humanos, ambiente profissional, relações de trabalho, motivação

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS UTILIZADAS

CAC – Coordenadoria de Assuntos Comunitários

CEU - Centro Esportivo Universitário

DRH – Departamento de Recursos Humanos

Equipetas – Equipe de Técnicos e Administrativos

Fasubra – Federação dos Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras

GAE – Gratificação de Atividades Executivas

GDAE – Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica-Administrativa Educacional

HU's – Hospitais Universitários

Ifes - Instituições Federais de Ensino Superior

Mare - Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado

MEC – Ministério da Educação

Mpog - Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

NPM - Nova Gestão Pública

PCU – Plano de Cargo Único

PEC – Proposta da Emenda à Constituição

PLP – Projeto de Lei Complementar

Profiq – Programa de Formação Integrada e Qualidade de Vida na Gestão de Pessoas

PRORH – Pró-Reitoria de Recursos Humanos

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

VBC - Vencimento Básico Complementar

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. A REFORMA ADMINISTRATIVA NO APARELHO DO ESTADO	12
2.1 Breve histórico	13
2.2 Reforma: nem estatizante, nem liberal	14
2.3 As dimensões: institucional-legal; cultural; e de gestão	16
3. A REFORMA ADMINISTRATIVA SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES	22
3.1 Do alheamento à identidade	23
3.2 Carreira	24
3.2.1 Plano de Carreira	26
3.3 Convergências e divergências entre governo e movimento sindical	27
3.4 Servidor: profissional da cidadania	30
3.5 Movimento grevista e seus resultados	31
4. FAFICH	34
4.1 Histórico e dados atuais	35
4.2. Um projeto anterior	36
4.2.1. Problemas identificados	37
4.2.2. Sugestões da Comissão	39
4.3. Em busca de uma política de recursos humanos para a Fafich	43
4.3.1. Incentivo à qualificação	45
4.3.1.1. Escolaridade em 2011	46
4.3.2. Projeto Equipetas	46
4.3.2.1. Dados levantados pelo projeto Equipetas e Setor de Pessoal	48
4.3.2.1.1 Hierarquização dos problemas	49
4.3.2.1.2 Cursos sugeridos	50
4.3.2.1.3 Satisfação em relação ao trabalho	51
5. ANÁLISE DOS DADOS	52
5.1 Problemas identificados, soluções encontradas?	55

6. CONCLUSÃO	58
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
ANEXOS	63

1. INTRODUÇÃO

A Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (Fafich) é uma Instituição que traz em seu nome a palavra 'humanas', e como funcionária lotada na Unidade há 19 anos, percebo, nesta trajetória, a preocupação com o cultivo, a preservação e o incentivo das relações humanas; percebo também que nesse percurso estamos perdendo muito da qualidade dessas relações no trabalho. Nossa intenção com essa monografia foi buscar, num processo que emergiu dos servidores da Fafich, entender o por quê da fragmentação das relações e do enfraquecimento das motivações que permeavam, anteriormente, esses técnico-administrativos.

Nesta monografia, analisamos a influência do Projeto Equipetas, fruto da organização dos funcionários da Fafich em busca de uma política de recursos humanos. A escolha desse projeto se deu porque ele representa, exemplarmente, como a questão das relações humanas é relevante para a maioria dos que trabalham na Instituição. O Projeto emerge de uma análise crítica de alguns servidores que constataram a deterioração dessa convivência nesse ambiente profissional. Este estudo busca, portanto, respostas para a pergunta: em que medida o Projeto Equipetas resulta em maior envolvimento dos servidores com o trabalho e com a Instituição?

Para nos situarmos inicialmente no contexto histórico das transformações políticas do país, abordaremos, na primeira parte do trabalho, as mudanças trazidas pelo Plano Diretor de 1995 – proposto pelo governo federal e coordenado, principalmente, pelo então ministro da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare) Luís Carlos Bresser Pereira – e algumas características da nova administração pública no Brasil, também conhecida como reforma gerencial da administração pública.

Na segunda seção examinaremos o processo de auto-organização dos servidores das Instituições Federais de Ensino (Ifes) – que se mobilizaram no intuito de serem ouvidos e participar na elaboração e implementação da reforma administrativa – e de como a instituição desse processo favoreceu a construção de uma identidade social capaz de legitimá-los como agentes representativos e atores

relevantes na busca do estabelecimento de um modelo institucional democrático e mais favorável ao desenvolvimento das Ifes.

Na terceira seção apresentaremos os dados relativos à Fafich, palco do Projeto Equipetas. Ao longo da seção exibiremos breve histórico e dados atuais da Fafich; um estudo anterior elaborado por comissão composta por oito funcionários técnicos e administrativos, presidida pela professora Vanessa Andrade de Barros, que elaborou diagnóstico sobre a reestruturação de rotinas administrativas com o objetivo de compreender a realidade de trabalho da Fafich em 2002; perfil da escolaridade atual dos servidores; e dados obtidos pelo projeto Equipetas que serão analisado na seção 4.

Por fim, concluímos a monografia, refletindo sobre os resultados recolhidos nas entrevistas, grupos de estudo e reuniões.

2. A REFORMA ADMINISTRATIVA NO APARELHO DO ESTADO

Luiz Carlos Bresser Pereira foi o idealizador e principal responsável pela reforma do aparelho de Estado de 1995-98 enquanto esteve à frente do Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado (Mare). Simultaneamente à reforma foi lançado um plano diretor – o Plano Diretor da Reforma do Estado – e uma emenda constitucional, que segundo Bresser Pereira tinha por objetivo tornar a Constituição de 1988 compatível com a reforma.

Após a primeira gestão do presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2002), por sugestão do próprio Ministro, a responsabilidade da implementação da Reforma ficou a cargo do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão (MPOG) e foi denominada “Reforma Empresarial”.

Paula (2005) questiona a utilização do modelo gerencial como referência para a reforma e a gestão do Estado, por perceber “a maneira mecânica e a-histórica pela qual as tendências da administração de empresas costumavam ser apresentadas aos estudantes”. Interessada nas consequências do movimento gerencialista no âmbito das organizações, buscou analisar detalhadamente a nova administração inspirada nas ideias gerencialistas.

A autora compara as vertentes gerencial e societal, e diz que na primeira a “ênfase recai principalmente nas dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa”, e assim orienta-se para reorganizar o aparelho de Estado. Por sua vez, a segunda vertente dá ênfase à participação social, com o objetivo de estruturar “um projeto político que repense o modelo de desenvolvimento brasileiro, a estrutura do aparelho de Estado e o paradigma de gestão”. Desta comparação a autora constata a existência da “clássica dicotomia entre a política e a administração, que circunda a gestão pública”. Em sua análise, constata que a vertente societal “não tem propostas completamente acabadas para as dimensões econômico-financeira e institucional-administrativa” e também que a segunda vertente (gerencial) não possui a dimensão sociopolítica.

Segundo a autora, verifica-se que:

o gerencialismo contribuiu para esvaziar as práticas neoconservadoras de sua substância política original, pois atribuiu às medidas de reforma um

verniz de eficiência e significados aparentemente progressistas como excelência, renovação, modernização e empreendedorismo” (PAULA, 2005, p.53)

2.1 Breve histórico

Antes da reforma gerencial de 1995, houve duas importantes reformas administrativas no Brasil. A primeira aconteceu em 1936, quando estabeleceu-se o serviço público profissional e os princípios da administração pública burocrática. A segunda, conhecida como desenvolvimentista, foi instituída em 1967, através do Decreto-Lei nº 200. Seguem-se os anos 1970, com a instalação da crise fiscal, que fica mais evidente em meados dos anos 80; nos deparamos, então, com um Estado “engessado” pela rigidez dos procedimentos e pelo formalismo de normas e regulamentos, com excesso de servidores públicos em alguns setores e falta de pessoal qualificado em outros. Nos anos 1990 – seguindo uma tendência mundial – surge a idéia da reforma ou reconstrução do Estado. Bresser Pereira (2009) inspirou-se na experiência reformadora inglesa, mas sempre tendo em mente “as características peculiares do Estado brasileiro”. Segundo o autor, o aumento da globalização e o avanço da tecnologia vieram reforçar a necessidade de as burocracias dos Estados nacionais se tornarem competentes, eficientes e capazes. Para ele, a competitividade no mercado mundial aumentou o compromisso do Estado em seu papel estratégico de apoio às empresas nacionais. São palavras do autor:

“Há uma consciência cada vez maior de que o modelo burocrático clássico de administração pública é incompatível com a complexidade e o dinamismo do capitalismo moderno. O ‘serviço público weberiano’ deixou de ser um ideal. Em vez disso, exigem-se atualmente contratos de trabalho mais flexíveis e administradores públicos profissionais, competentes e mais autônomos. Nem o estado desenvolvimentista nem o estado mínimo ultraliberal fazem mais sentido. O modelo estadista de desenvolvimento está exaurido, afetado pela crise fiscal, enquanto a alternativa ultraliberal proposta (embora não adotada) pelos países ricos não apresentou os resultados previstos.” (2009, p256-257)

Em vista disto, o Plano Diretor da Reforma veio para implementar pelo menos cinco medidas: ajustamento fiscal em caráter duradouro; reformas econômicas

orientadas para o mercado, isto é, que criassem condições para o enfrentamento da competição internacional; reforma da previdência social; inovação dos instrumentos de política social, de modo a ampliar a qualidade dos serviços sociais; e a reforma do aparelho do Estado,¹ com o objetivo de aumentar a "governança", "ou seja, sua capacidade de implementar de forma eficiente políticas públicas." (Brasil:1995)

2.2 Reforma: nem estatizante, nem liberal

Segundo diagnóstico de Bresser Pereira (2009), a crise brasileira é principalmente uma crise fiscal do Estado. Nesse sentido, o desenho que propôs para a reforma expressa sua insistente crítica às duas ideologias opostas que dominaram a cena brasileira por muito tempo: de um lado as antigas ideias estatizantes e de outro as ideias conservadoras liberais, importadas de países desenvolvidos. O autor afirma que adotou uma abordagem gerencial da administração pública e uma abordagem socialdemocrática e social-liberal do papel do Estado. Segundo ele, a reforma é gerencial porque inspirada na gestão das empresas privadas e, além disso, "porque adota a promoção da autonomia e responsabilização dos órgãos públicos como sua estratégia básica para obter mais eficiência e qualidade". Em sua opinião, trata-se de medida democrática porque pressupõe o controle social pela sociedade civil e porque exige transparência dos órgãos públicos.

"É socialdemocrática porque afirma o papel do Estado como garantidor da proteção efetiva dos direitos sociais. É social-liberal porque acredita no mercado como um excelente mas imperfeito agente de alocação de recursos e encara a contratação de serviços e competição administrada com excelentes ferramentas e responsabilização." (2009 p. 253)

Pode-se dizer que a Reforma Gerencial da administração pública brasileira, iniciada em 1995, atingiu basicamente os objetivos a que se propunha, como a

¹ O aparelho do Estado é o Estado como organização, que conta com servidores públicos, recursos financeiros, máquinas, equipamentos e instalações, para a prestação de serviços no interesse da sociedade. O aparelho do Estado é o executor das decisões que são tomadas pelo Governo. Daí, a necessidade de que atue com eficiência e presteza, em respeito ao contribuinte e procurando sempre dar respostas às necessidades da sociedade (BRASIL, 1995).

adoção de leis que viabilizaram a implementação da Reforma; a aprovação quase na íntegra da reforma constitucional (que ficaria chamada de “reforma administrativa”), flexibilizando o regime de estabilidade e revogando o regime jurídico único; a criação das chamadas “agências reguladoras”, nas mais diversas áreas, bem como a criação e a definição em lei² das organizações sociais, destinadas a executar serviços sociais e científicos “que o Estado deve financiar, mas não necessariamente executar, por não se tratar de atividades exclusivas dele”.

Além disso, outras mudanças essenciais para a proposta foram postas em prática, como o estabelecimento do regime de emprego público como alternativa ao cargo público, quando não se tratar do exercício de atividade exclusiva do Estado; mudanças nas leis que regulam o regime de trabalho dos servidores públicos; e a definição clara dos contratos de gestão e do conceito de indicadores de desempenho. Reconhece o autor que:

“Uma nova política de recursos humanos foi colocada em prática, com ênfase no fortalecimento do núcleo estratégico do Estado e na realização de concursos anuais com pequeno número de vagas de reposição para as carreiras de Estado.” (2001 p.29)

Paula (2005, p.138) observa que a nova política de recursos humanos do Mare foi direcionada para a profissionalização do núcleo estratégico e tentou expulsar os escalões inferiores do domínio público. A autora cita Martins (1995) que identifica:

(...) o primeiro escalão, que se empenha em carreiras diplomáticas ou na área de planejamento econômico, se caracterizou pela meritocracia e profissionalização. Já os escalões inferiores, em geral engajados nos esforços sociais, foram relegados ao critério clientelístico de recrutamento por indicação e manipulação populista de recursos público, sofrendo uma progressiva deterioração. (MARTINS apud PAULA. A P. P. 2005, 144)

²No caso do fornecimento de serviços sociais e científicos, duas leis foram promulgadas: a Lei das Organizações Sociais, estabelecendo regras para a conversão de organizações estatais em organizações públicas não-estatais, e a Lei das Oscips, possibilitando o reconhecimento de organizações públicas não estatais ou organizações sociais (Augusto Franco 2002).

2.3 As Dimensões: institucional-legal; cultural; e de gestão

Bresser Pereira considera a Reforma um projeto bem sucedido, por ter atingido seus objetivos nos três níveis em que se propunha, isto é, nas dimensões institucional-legal; cultural; e de gestão, de que trataremos a seguir.

Segundo ele, a dimensão gestão é a mais difícil delas e “está apenas começando”, pois sua implementação demorará anos. “Mas bases sólidas foram lançadas”, enfatiza. A gestão pela qualidade total é um exemplo de estratégia de administração que foi adotada e passou a ser fortemente aplicada na Administração Pública Federal e em várias administrações estaduais e municipais. Bresser Pereira (2009) observa que a “nova gestão pública (NPM, sigla em inglês) não envolve apenas novas práticas gerenciais: atribui também um papel importante a mecanismos de controle social e redefine a lógica da organização e das funções do Estado” (BRESSER PEREIRA, 2009, p. 261).

A dimensão cultural da Reforma significa, de acordo com o autor, “de um lado sepultar de vez o patrimonialismo e, de outro, transitar da cultura burocrática para a gerencial”. Ele diz que se ainda há alguma prática patrimonialista revestida de clientelismo ou fisiologismo, ela não mais existe como valor e está em vias de ser condenada. Afirma que o debate que houve, a partir de 1995, sobre a reforma do capítulo da administração pública na Constituição “foi um processo de mudança de cultura que deve ser contínuo.” (BRESSER PEREIRA, 2009, p.261)

Em defesa de suas ideias, o ex-ministro afirma que há um consenso nacional de que a administração pública não tem conseguido atender adequadamente à sociedade, e diz que o cidadão “deseja mais eficiência com melhores serviços” (BRASIL, 1995). Ainda como forma de demonstrar a validade de sua proposta, comenta que em 2003, quando o Partido dos Trabalhadores venceu as eleições presidenciais, “manteve os princípios básicos da reforma, apesar de sua oposição a ela durante o governo anterior” (BRESSER PEREIRA, 2009, p.254). Para o autor, trata-se de uma mudança cultural, que ele supõe ser a conquista mais importante da reforma.

No que se refere à dimensão institucional da reforma, informa que ela abrangeu a criação de instituições organizacionais básicas, as agências executivas e reguladoras; e as “organizações sociais” que são organizações públicas não-

estatais de serviço financiadas pelo Estado. Segundo o autor, foi significativa a definição dos papéis do Estado, que ficaram assim distinguidos:

“(a) as atividades exclusivas do Estado³ que devem permanecer no Estado; (b) os serviços sociais e científicos – que devem ser contratados com organizações públicas não-estatais de serviço; e (c) a produção de bens e serviços para o mercado – que deve ficar a cargo da iniciativa privada.” (BRESSER PEREIRA, 2009 p251)

Ele aponta como um dos princípios fundamentais da reforma o de “que o Estado só deve executar diretamente as tarefas que são exclusivas de Estado, que envolvem o emprego do poder de Estado, ou que apliquem os recursos do Estado.” (BRESSER PEREIRA 2009) Assim, os demais serviços não devem ser realizados no âmbito da organização do Estado, por servidores públicos, mas devem ser contratadas organizações públicas não estatais de serviço – as “organizações sociais”. Ao mesmo tempo, em sua opinião, as empresas privadas podem ser contratadas para a execução de produção e bens de serviço. Diz ele: “As três formas gerenciais de controle – controle social, controle de resultados e competição administrada – devem ser aplicadas tanto às agências, quanto às organizações sociais.”

Para Bresser Pereira (2009), a instituição denominada “organização social” é a chave da reforma, porém foram muitas as dificuldades na implantação desse aspecto da reforma, o que pode ser ilustrado pelas universidades federais. Inicialmente a ideia de transformá-las em organizações sociais foi aceita pelo Ministério da Educação, mas segundo ele houve forte reação de vários reitores, que viam na mudança um indício para privatizar as universidades. Bresser Pereira também aponta “uma rejeição geral por parte dos burocratas que trabalhavam em departamentos ou agências estatais que deveriam ser transformadas em organizações sociais”. Ele afirma que para a maioria dos servidores públicos de alto escalão a ideia é aprovada apenas teoricamente, e não para ser “aplicada no seu próprio caso.” (PEREIRA, 2009 p. 252)

O autor destaca a importância de distinguir a reforma da gestão pública, definida no plano diretor, da emenda constitucional que veio a ser chamada de

³ As atividades exclusivas de Estado são aquelas atividades onde o servidor é agente dos poderes do Estado para o exercício de uma série de atividades sem similar no setor privado, como, por exemplo, a manutenção da ordem pública e a defesa, a arrecadação e fiscalização de tributos e contribuições, a representação do Estado perante a Justiça, etc. (Brasil, 1995)

“reforma administrativa”. Segundo ele, tal emenda constituiu uma parte importante da reforma da gestão pública porque além de criar as condições jurídicas e estabelecer alguns princípios básicos para reforma, “estimulou um debate nacional que acabou por modificar as concepções burocráticas brasileiras sobre a administração pública” (BRESSER PEREIRA, 2009).

Ele afirma que na emenda constitucional a ideia essencial era tornar mais flexível o sistema existente de estabilidade⁴ total para os servidores públicos, e eliminar o regime jurídico único⁵ para a contratação de pessoal do Estado. A ideia, reforça ele, era tornar a gestão pública mais eficiente e mais responsável.

Ainda com o intuito de mostrar a diferença entre o plano diretor e a emenda constitucional que institucionalizou a reforma, Bresser Pereira comenta que outras importantes mudanças na administração pública não envolveram reforma constitucional. Como exemplos, ele cita a política de remuneração dos servidores públicos, o recrutamento e a seleção anuais de novos servidores públicos para as chamadas Carreiras do Estado, e a “eliminação de privilégios indevidos que os servidores públicos estatutários tinham adquirido através da lei que estabeleceu o ‘regime trabalhista público único’” (BRESSER PEREIRA, 2009 p.251).

Ainda no que se refere ao servidor público, a reforma trata de pontos polêmicos como estabilidade, isonomia e salários. A seguir, abordaremos o ponto de vista institucional a respeito desses temas, e em outras seções deste trabalho voltaremos a eles, para mostrar opiniões de outros setores, a exemplo das entidades representativas dos servidores.

Atento às críticas que começavam a despontar, o texto institucional “Brasil 1995”, que apresenta o Plano Diretor, afirma que “num primeiro momento parece que a Reforma está indo contra a estabilidade do servidor público”, contudo, adverte que o Governo não é contra a estabilidade, desde que ela “represente uma efetiva

⁴ “A estabilidade é uma proteção para o Estado. O servidor público estável, no seu trabalho, é um agente dos poderes públicos. Ele age em nome do Estado e por esta razão pode estar sujeito a pressões e conflitos no momento em que, para fazer cumprir a lei e as decisões do Estado, ele contraria interesses. Mas esta proteção deve ser entendida como uma garantia do Estado e não como um privilégio ou um “direito individual do servidor”. (Brasil, 1995)

⁵ O chamado Regime Jurídico Único (RJU) é o regime jurídico dos servidores públicos civis da administração direta, das autarquias e das fundações, instituído pela Lei n.º 8.112/90. O RJU regula a relação entre os servidores públicos e a administração. A este regime se incorporaram, por ocasião de sua criação, em 1990, os funcionários públicos que eram regidos pela antiga Lei n.º 1.711/52 (o Estatuto dos Funcionários Públicos Civis da União) e os empregados públicos que eram regidos pelo regime celetista. (Brasil, 1995)

garantia do Estado para o exercício das suas funções, por intermédio de seus servidores”. (BRASIL, 1995)

É importante ressaltar que há duas dimensões no conceito de estabilidade; a estabilidade como um mecanismo de proteção do servidor para o desenvolvimento pleno de suas ações de interesse comum (funções de estado); e como um mecanismo perverso de permanência dos maus servidores em suas funções, apesar do desempenho insuficiente. Contudo, no modelo de avaliação adotado pelo governo federal, decorrente do Plano Diretor, o desempenho é utilizado como um dos critérios para a manutenção da estabilidade dos servidores. Outros critérios são considerados, como o comprometimento, a responsabilidade e o empenho na execução das atividades profissionais. Por outro lado, há que se aperfeiçoar as ferramentas capazes de avaliar tais competências.

Ao ressaltar que a estabilidade não deve existir como puro e simples privilégio dos servidores, o documento explica que o Governo defende “o aperfeiçoamento dos dispositivos que regulam a estabilidade na nossa Constituição”. (BRASIL, 1995)

Na mesma linha de raciocínio, defende que a estabilidade se torna prejudicial à administração pública “quando deixa de ser tratada como uma garantia da administração” e passa a ser entendida como um privilégio ou um direito do servidor. Explica que “a estabilidade não pode ser um obstáculo ao afastamento dos maus servidores”, e diz que esse mecanismo foi aperfeiçoado “de modo a se tornar compatível com a cobrança de desempenho do servidor”. (BRASIL, 1995)

Ao defender formas diferenciadas de estabilidade para cada tipo de trabalho, o documento resalta que há uma “estabilidade mais rígida” para os servidores que exercem as chamadas atividades exclusivas de Estado, enquanto os demais servidores podem ser desligados por necessidade da administração pública.

O texto traz detalhes sobre as possíveis formas de perda da estabilidade, e lembra que a proposta de emenda acrescentou duas novas: o desempenho insuficiente e a necessidade da administração. No segundo caso, o desligamento pode ocorrer para a redução de quadros ou contenção das despesas com pessoal. O tema leva, automaticamente, à discussão sobre avaliação de desempenho, que também é tratado no documento.

Sistemas permanentes de avaliação de desempenho foram criados no âmbito da Reforma. A insuficiência de desempenho é definida conforme as regras de cada sistema de avaliação e considera as características de cada tipo de trabalho e as

atribuições e responsabilidades do servidor. Como forma de defesa do servidor, a emenda constitucional prevê o mecanismo do processo administrativo, com o intuito de garantir a isenção e o direito de defesa do servidor. Os sistemas de avaliação de desempenho são a base para a implantação das gratificações de produtividade e de qualificação, que começaram a vigorar efetivamente a partir de 2005⁶.

Outro ponto que gerou polêmica e ainda hoje comparece nos discursos dos representantes sindicais dos servidores públicos é a isonomia, princípio segundo o qual servidores que desempenhem as mesmas funções em diferentes órgãos devem receber a mesma remuneração. Na prática, a isonomia foi retirada do texto constitucional, embora o documento que apresenta o Plano Diretor assegure que tal princípio “não deixará de orientar a política remuneratória da administração”. (BRASIL, 1995)

Ou seja, a administração pública não deve permitir a existência de discrepâncias entre um órgão e outro ou entre um Poder e outro, na fixação do salário dos seus servidores, uma vez que todos são servidores de um único Estado. Com o argumento de que a isonomia não existia de fato na administração pública, devido aos “inúmeros desequilíbrios na estrutura de remuneração dos servidores”, o texto assegura que a presença deste mecanismo no texto da Constituição permitia a “proliferação de demandas na Justiça pela equiparação de vencimentos”. E afirma que:

“Se o problema for enfrentado desta forma, nunca se alcançará de fato a isonomia, porque sempre que um setor conseguir, isoladamente, a sua equiparação de vencimentos, imediatamente outro setor pleiteará o mesmo, sucessivamente. A correção dos desequilíbrios só poderá ocorrer a longo prazo, na medida em que existam recursos disponíveis”.9BRASIL, 1995)

No que se refere aos gastos com a folha de pagamento dos servidores, a Lei Complementar n.º 82/95 regulamentou o art. 169 da Constituição que estipulou em 60% da receita disponível para esse fim. Assim, a partir de 1996, a união, estados, distrito federal e municípios tiveram três anos para se ajustarem à redução dos gastos.

⁶ Lei n. 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.

Com relação ao fim do regime jurídico único, o texto esclarece que o Governo desejava o fim da obrigatoriedade de adoção de um único regime jurídico para os servidores. Portanto, se a união, os estados ou os municípios requererem, poderá existir mais de um regime jurídico, pois assim permitiria maior flexibilidade gerencial, conforme as peculiaridades de cada setor.

Contudo, na análise de Paula (2005), o fim do regime jurídico somado à falta de uma “carreira estruturada para os baixos escalões”, pode levar a ausência de comprometimento dos funcionários.

“A extinção do Regime Jurídico Único acabou afetando justamente o comprometimento do Estado em relação à carreira e o desenvolvimento profissional dos escalões inferiores, pois os relegou para uma “zona cinzenta”: uma parte continua integrando o funcionalismo público e a outra foi transferida para o setor público não-estatal. (CHEIBUB apud PAULA, 2005, p.146)

Paula (2005) reflete sobre a importância de “conciliar a estabilidade de instituição e a dinâmica de movimento social” através de uma “reinvenção político-institucional” que venha mudar a maneira de o Estado e a sociedade se relacionarem, mas ressalta que é importante “combinar, ação e estrutura, política e técnica”, pois em sua opinião a mobilização social deve fazer parte de um Estado com características participativas, garantindo, assim, a legitimidade das demandas populares. Conclui:

“Para tanto, é preciso criar arranjos institucionais que organizem a participação nas diferentes esferas governamentais e que sejam dinâmicas o suficiente para absorver as tendências cambiantes inerentes à democracia.” (PAULA, A. P. P. 2005, p.171)

Segundo a autora (2005, p. 180), a discussão sobre a “nova administração pública” não é nova. E lembra a “costumeira irreverência” de Guerreiro Ramos que, há 30 anos, “nos deu profeticamente a resposta que hoje buscamos”:

a nova administração pública é aquilo que quotidianamente ignoramos como administradores públicos. Ela deve ser essencialmente não-prescritiva e se orientar pra o curso de ações e necessidades dos cidadãos em um dado momento, evitando os enfoques normativos e subordinando a teoria das organizações à teoria do desenvolvimento humano. Em outras palavras, a nova administração pública está sempre em processo de reinvenção e enquanto houver vitalidade democrática permanecerá como um projeto inacabado. (GUERREIRO RAMOS apud PAULA, A. P. P. 2005, p.180)

3. A REFORMA ADMINISTRATIVA SOB A ÓTICA DOS SERVIDORES

Embora reconhecessem a necessidade de uma reforma administrativa no país, as entidades representativas dos servidores públicos receberam com críticas a reforma de estado proposta, principalmente, por Bresser Pereira. Entre os principais problemas, criticavam o fato de o governo indicar o número de servidores públicos como uma das causas da crise brasileira, apontavam a ausência de diálogo no processo, pois defendiam também que a reforma fosse construída em conjunto, com a participação ativa dos servidores.

Cheibub citado por Paula (2005) constata:

no que se refere ao baixo escalão, não ocorreu nenhuma forma de diálogo do governo com as suas representações profissionais e a medida corretiva para melhorar a qualidade da prestação dos serviços pelos funcionários públicos foi a adesão voluntária do órgão público ao qual eles se encontram vinculados aos programas de qualidade total. (CHEIBUB apud PAULA, 2005, 146)

Também O governo não pôde ignorar a reação dessa categoria social que, àquela altura, mais do que um contingente de pessoas que representavam um peso nos cofres públicos, tinha se tornado um novo ator na cena universitária (FONSECA: 1996). Segundo Fonseca, a relevância dos servidores das Instituições Federais de Ensino Superior (Ifes) fora construída no transcurso dos anos 1980, período em que se fortalecera o movimento organizado desta categoria social, na defesa de direitos conquistados e a conquistar. Para Fonseca (1996), os técnicos e administrativos elaboraram a construção teórico-prática das especificidades e da relevância de suas funções para o desempenho das Ifes e, desse modo, passaram a constituir um parâmetro novo, pelo qual têm buscado reinserir-se na organização universitária. Ou seja, a auto-identificação dos funcionários pôs em questão a natureza do trabalho institucional universitário e impôs, assim, um desafio adicional ao estabelecimento das políticas governamentais para reforma das Ifes:

(...) pôde-se ver que tal envolvimento desdobrou-se em projetos e ações que levaram os funcionários a buscar construir para si uma identidade social nova, capaz de legitimá-los como agentes representativos da Instituição e de autorizá-los com portadores de propostas de transformação de um modelo institucional excludente e, ao mesmo tempo, avesso às demandas dos segmentos sociais desvalidos. (FONSECA, 1996 p 230)

O autor fala da importância das demandas colocadas pelos técnicos e administrativos, e diz que seria um equívoco e um problema ignorar as demandas interpostas por essa categoria social – que eram basicamente o reconhecimento e a valorização do papel social de seu trabalho no interior das Ifes, assim como suas proposições quanto ao caráter, à estrutura e ao funcionamento dessas instituições. “Não resolve a questão excluí-los dos processos e das instâncias que debatem e fomentam a Universidade, nem desqualificar suas pretensões”, diz Fonseca, ao lembrar que as condições e iniciativas que fizeram emergir sua práxis “fazem parte do processo social mais amplo que, inexoravelmente, vai, em seu curso, criticando a transformando as estruturas da sociedade” (FONSECA, 1996).

3.1 Do alheamento à identidade

Fonseca (1996) destaca que no universo heterogêneo de atividades laborais das Ifes, o trabalho dos servidores técnicos e administrativos inclui uma gama de funções tão diversas entre si, que algumas “estão mais próximas do trabalho acadêmico, enquanto outras não possuem qualquer vínculo direto com as atividades-fim” (FONSECA, 1996, p.68). Para o autor, quanto mais esse trabalho se distancia do conjunto das atividades acadêmicas de ensino, pesquisa e extensão “maior é o seu alheamento quanto à natureza e às finalidades da Instituição”.

A busca da melhoria das condições remuneratórias trouxe a reflexão sobre a relevância do trabalho realizado pela categoria, e a organização do movimento favoreceu as reflexões sobre a identidade do trabalhador.

(...) o surgimento e afirmação de um novo modelo associativo interagiram, determinando-se mutuamente e conduzindo a auto-organização dos funcionários até o limiar de novas sínteses que transformariam, em radicalidade, suas perspectivas e construções coletivas. Um núcleo central dessa evolução foi a identificação e a expressão da necessidade de alcançar o reconhecimento da relevância social de seu trabalho, mediante o qual os técnico-administrativos pretendiam reinserir-se na organização universitária (FONSECA, 1996, p.174)

Desse modo, diz o autor, os servidores interpõem diagnósticos e formulações ao debate universitário, ao mesmo tempo em que constroem para si uma identidade

social nova, capaz de legitimá-los como agentes representativos da Instituição e como atores relevantes dos processos que visam ao estabelecimento de um modelo institucional democrático e mais favorável ao desenvolvimento das Ifes. Tal desenvolvimento caminhava na perspectiva de privilegiar o envolvimento efetivo das universidades com amplas demandas dos segmentos sociais desvalidos.

3.2 Carreira

Em documento elaborado pela Federação dos Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras (Fasubra) em 1996, fica a clara a posição contrária às reformas do governo Fernando Henrique Cardoso 1994-1998. A entidade demonstra que esperava um governo que dimensionasse a força de trabalho, mas não foram vistas iniciativas nesse sentido. Percebe-se no documento que o servidor almeja uma definição de carreira, para ter claras as regras do trabalho: deveres e obrigações, formas de capacitação, sua função social e possibilidades de mobilidade laboral/ocupacional, para planejar-se pessoalmente e seguir a sua carreira de forma estimulante. De acordo com a Fasubra, a carreira

(...) deixa tranquilo o administrador, porque ele não precisa ficar criando orientações normativas a todo instante, na troca de diretores os papéis a cumprir estão claros, e atualmente não há norma, nem clareza do que deva ser feito. (...) A carreira é um instrumento gerencial para quem está administrando. Ela é mais importante para quem administra do que propriamente para quem é administrado. (FASUBRA 1996. p. 7)

Além disso, a entidade destaca o papel fundamental que a carreira tem para o usuário das instituições públicas, que passaria a ter clareza de como exercer a sua possibilidade de controle social. Nesse sentido, a Fasubra aponta que a administração deve ter presente a função social do serviço público, “capaz de garantir um serviço eficaz à comunidade atendida.” (FASUBRA, 1996)

Na luta por uma carreira, a Fasubra propunha três itens que, segundo ela, se completam – capacitação, planejamento e progressão – por serem “instrumentos que garantem, minimamente, a premiação e a hierarquia”. Só em 2005, com a publicação da Lei 11.091, um passo concreto foi dado para o estabelecimento da

carreira dos servidores das Ifes. À época, documento da Fasubra reafirmava que a carreira se constitui “num instrumento estratégico para o fortalecimento e consolidação das Universidades, enquanto instituições indispensáveis para o desenvolvimento e soberania da nação”. A entidade afirma não ter dúvidas quanto ao avanço que representa essa lei.

Em documento de 2009, a Fasubra lança um olhar retrospectivo e afirma que os trabalhadores das instituições universitárias,

(...) emergindo do papel secundário que lhes fora destinado por uma estrutura hierárquica onde se refletiam as relações de poder, ousaram contestar. E entendendo que a contestação pura e simples não seria o suficiente para mudar os *status quo* de instituições carregadas de valores que não eram os seus, esses trabalhadores se unem, definem seus objetivos, criam seus projetos. Pensam as instituições e qual o seu papel nelas. Determinam os seus próprios instrumentos de luta. (FASUBRA 2009. p 4)

Fonseca mostra como foram conquistados os espaços de negociação, em um processo contínuo e crescente de complexidade das atividades desta categoria social. Atividades que envolvem não só as novas tecnologias, mas também as relações humanas e sociais. Como um jogo de forças internas e externas, de atrito e impulso, a movimentação das conquistas, nos espaços de negociação, alcança toda a sociedade. Mesmo aqueles que não estão diretamente ligados ao problema, podem ser beneficiados. Isso pode ser percebido na agenda do movimento sindical, que abrange outras demandas sociais, como o apoio a minorias. De certa forma, tais movimentos organizados atuam como um “espelho” para a organização de outras camadas sociais, na luta por demandas que atingem populações menos favorecidas. Alargando o olhar sobre o ontem e o hoje, percebe-se que o processo ao longo dos anos não é apenas da ou na Universidade – universaliza-se na sociedade como um todo. Brincando com as palavras, vemos a Universidade “univerrealizar-se”, expandindo-se, estendendo-se, abrindo oportunidades reais, como neste momento, quando busca os meios e modos de inclusão daqueles que, muitas vezes, não competem para nela ingressar, por falta de iguais oportunidades.

3.2.1 Plano de carreira

Instituído pela Lei n.º 11091/2005, publicada no DOU de 13 de janeiro de 2005, o Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação é um instrumento de gestão que objetiva o desenvolvimento profissional dos servidores do ensino público federal das Instituições Federais de Ensino vinculadas ao Ministério da Educação.

O movimento organizado dos servidores apontou como aspectos positivos do novo plano itens como a valorização do trabalhador da educação por meio da reestruturação da carreira; a vinculação da carreira ao planejamento estratégico e ao desenvolvimento Institucional; o incentivo à qualificação do servidor; o reconhecimento dos profissionais de educação enquanto sujeitos do saber universitário e tecnológico; a introdução de novos conceitos: ambiente organizacional, plano de desenvolvimento dos integrantes (programas de capacitação e avaliação de desempenho); o estabelecimento de rede local e nacional de acompanhamento da carreira; a permanente adequação do quadro de pessoal às necessidades institucionais; e o reconhecimento do cidadão usuário como titular de direitos e como sujeito na avaliação dos serviços prestados.

O Plano trouxe em sua estrutura conceitos como nível de classificação (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); padrão de vencimento (posição do servidor na escala de vencimento da carreira em função do nível de capacitação, cargo e nível de classificação); cargo (conjunto de atribuições e responsabilidades previstas na estrutura organizacional que são cometidas a um servidor) e nível de capacitação (posição do servidor na Matriz Hierárquica dos Padrões de Vencimento em decorrência da capacitação profissional para o exercício das atividades do cargo ocupado, realizada após o ingresso).

Com relação à avaliação de desempenho – instrumento utilizado para conceder aos servidores progressões por mérito – a Fasubra admite ser este um instrumento importante de aferição do trabalhador perante o usuário final, e defende a adoção de um tipo de método de avaliação que leve à necessidade um

treinamento planejado, e “à capacitação de um desenvolvimento pensando, que exija planejamento e que as instituições brasileiras se exponham ao público e ao controle social”. Há, contudo, um ponto de desacordo entre a entidade e o governo, pois a Fasubra defende a avaliação *extra corporis*, isto é, feita por elementos externos à Universidade, e não pelas chefias, como tem sido realizada.

No que se refere à progressão, o Plano prevê que esta se dê de duas formas: por capacitação e por mérito profissional. A primeira consiste na mudança de nível de capacitação e de padrão de vencimento dos servidores que obtiverem certificados de capacitação profissional compatíveis com o cargo ocupado, o ambiente organizacional e a carga horária mínima exigida. Entre uma progressão e outra deve ser respeitado o intervalo de 18 meses.

Já a progressão por mérito profissional é a mudança para o padrão de vencimento seguinte, mediante avaliação de desempenho.

3.3 Convergências e divergências entre governo e movimento sindical

Ao olhar o serviço público e a estrutura organizacional das Ifes a partir de perspectivas diferentes, governo e entidades representativas dos servidores não poderiam deixar de ter divergências com relação à reforma administrativa. Poucos meses depois da apresentação do Plano Diretor da Reforma do Estado por Bresser-Pereira, a Fasubra manifestava-se com absoluta descrença:

“(...) do nosso ponto de vista, a Reforma Administrativa, na forma como está apresentada hoje, não serve, porque não organiza, não dimensiona o Estado. Não serve porque está pensando do ponto de vista da facilidade do burocrata de plantão, e não da necessidade de ser eficaz no cumprimento da função social. (FASUBRA, 1996. p 20)

A entidade apontava a falta de participação dos servidores na elaboração e implementação da reforma, e defendia uma postura compatível com os novos tempos: “passamos a viver um momento em que a sociedade precisa exercer o controle, em que precisam estar muito claras as regras do funcionamento, para que qualquer função gerencial seja aplicada”. (FASUBRA, 1996.)

Alves e Mansur (1997) vêm, contudo, convergências entre os dois setores, que defendem a necessidade de reformas para a melhoria dos serviços, ou seja, na carreira constitutiva de viés profissionalizante dos funcionários públicos. Para eles, o indispensável a ser observado é que qualquer alternativa precisa reconhecer a cidadania do servidor, e nisto o seu direito de, ao lado da sociedade, debater e intervir no processo das reformas necessárias. Segundo eles, “no próprio Plano Diretor da Reforma do Aparelho do Estado está clara a necessidade de uma política de recursos humanos para a área pública”. Os autores citam a ex-prefeita de São Paulo, Luiza Erundina, que aponta a necessidade de uma política que:

[...] promova a co-responsabilidade entre o Estado e os responsáveis pelo funcionamento da máquina do Estado, tendo em vista sempre o fortalecimento da democracia e o aperfeiçoamento dos serviços públicos. (ERUNDINA apud ALVES e MANSUR, 1996, p.67)

Ao defender a melhoria das condições de trabalho e de remuneração dos servidores, Erundina citada por Alves e Mansur (1997, p.68) lembra que tal conquista deve ser alcançada pela política pública de recursos humanos. Ela também defende melhor atendimento à população, maior qualidade e eficiência dos serviços e adoção de regras de transparência no manejo da coisa pública. Para alcançar tais condições, Alves e Mansur (1997), propõem uma “conexão construtiva e positiva” entre servidores, administração pública e sociedade, de modo a criar canais de consulta e participação; instrumentos de negociação e de mediação permanentes; planos de carreira e programas de capacitação coerentes e atentos às necessidades dos servidores e do serviço público; e políticas de planejamento e de avaliação direcionadas aos resultados da execução dos serviços públicos.

No que se refere à continuidade da profissão dos servidores públicos, o Plano Diretor defende que esta só deveria existir no alto escalão do governo, enquanto o setor de educação seria transformado em “organizações especiais”. A proposta foi fortemente rejeitada pelos reitores das universidades, que viam nessa transformação, grande probabilidade de se privatizar as universidades públicas. Nesta medida Alves e Mansur comentam que pode parecer fora de propósito defender a continuidade da construção de uma profissão especial formada pelos servidores públicos, mas dizem que nenhuma solução de qualquer crise do Estado será possível sem que os servidores sejam co-autores de todas as alternativas

interessadas em obter efetividade. No seu ponto de vista os servidores são “coadjuvantes indispensáveis na formulação da própria reforma administrativa”. E reitera: “coadjuvantes com que outro ator social, senão a própria sociedade?” (ALVES e MANSUR, 1997, p.87)

Outro ponto polêmico entre estado e movimento sindical dizia respeito ao papel do serviço público (seu grande contingente, e em especial os recursos direcionados para salários e aposentadorias) como uma das causas da crise fiscal por que passava o país. Nesse aspecto, Alves e Mansur citam Araújo e Benjamin para esclarecer que:

quando se comparam as receitas do Estado brasileiro e suas despesas não financeiras (pessoal, custeio, transferências e investimento), aparece um saldo primário positivo. O saldo proporcional, no entanto, é negativo, por força dos encargos das dívidas interna e externa. Por isso o Estado brasileiro perdeu sua tradicional capacidade de investir e financiar o desenvolvimento (ARAÚJO e BENJAMIN apud ALVES e MANSUR 1997. p 86)

No que se refere à importância dos servidores, Alves e Mansur concordam que há irregularidades no serviço público, mas reiteram que há muitas histórias de sucesso na administração pública, frutos do cidadão-servidor. Os autores chamam a atenção para o fato de que “qualquer reforma institucional interfere na vida de pessoas e não apenas em estruturas vazias ou papéis a serem renovados, ou mesmo modelos gerenciais”, isto é, a reforma tem dimensões políticas que precisam ser consideradas, e os servidores precisam ser reconhecidos em “seu papel de sujeito especial da nossa realidade administrativa”.

Os autores destacam que no Plano Diretor encontra-se subjacente um projeto de carreira profissional de servidores públicos restrito ao chamado núcleo estratégico: poderes legislativo e judiciário, além da presidência da República e da cúpula dos ministérios. A transferência de gestão de algumas áreas para as chamadas “agências autônomas” é também discutida pelos autores. Nesse ponto, destaca-se a suspeita – levantada pelos servidores – de um movimento neopopulista embutido na reforma. Embora Bresser, reiteradamente em seus discursos, procure mostrar que a reforma não é neoliberal nem uma cópia das reformas que aconteceram em países desenvolvidos, os servidores chamavam a atenção para a transferência “pura e simples” para o modelo privado de gerenciamento os serviços públicos, com o agravante de atribuir a esse modelo o sucesso da modernização da

administração pública. A respeito dessa transferência dos serviços públicos para o mercado, e sob um outro enfoque, Alves e Mansur citam um argumento de França, e alertam para a debilidade dos direitos sociais vigentes, e para os prejuízos que esse tipo de proposta poderia trazer para a cidadania,

(...) tendo em vista o alto nível de concentração de renda e a limitada parcela da população em condições de participar dos serviços oferecidos via mercado, o que impediria que ocorresse a adesão social necessária, tanto da parte dos servidores quanto da parte da sociedade consumidora destes serviços. Liquidada-se assim, este modelo de reforma como alternativa para a melhoria mais ágil dos serviços prestados pelo Estado, em seus diversos níveis. E esta é mais uma razão para considerarmos a necessidade de implantação de um processo público de recursos humanos. (FRANÇA *apud* ALVES e MANSUR, 1997, p.110)

3.4 Servidor: profissional da cidadania

Segundo Alves e Mansur, independentemente das especificidades das profissões e atividades que exercem, os servidores públicos se igualam na dimensão efetiva de profissionais da cidadania, pois a condição de servidores públicos traz consigo o dever “de desenvolver da melhor forma possível o conjunto dos direitos de toda a cidadania”. Trata-se, segundo os autores, da “cidadania democrática”, que exige competência e diligência profissional para agir com respeito ao trato do bem público. As especificidades desse “lugar” dão a esse trabalhador características especiais:

“para o conjunto da sociedade e para ele mesmo [servidor], a especificidade do trabalho que realiza lhe torna necessariamente diferente: ele representa o interesse público daquilo que é coletivo. (FRANÇA, B. H. *apud* ALVES e MANSUR, 1997, p.87).

Para Alves e Mansur, os servidores são – antes do seu saber técnico especializado – “sujeitos do exercício profissional do serviço público, o que corresponde a atender as demandas da cidadania, de modo público”. Desse modo, a especialização fica em segundo plano “e a cidadania exacerba-se pela função da cidadania pública. São, portanto, e por excelência, profissionais da cidadania”. (ALVES e MANSUR, 1997, p. 95)

Os autores alargam o conceito de servidor público, aí incluindo não somente o servidor público federal concursado, mas todos os que trabalham na organização federal, inclusive os terceirizados. Desse modo, ampliam a responsabilidade pela “cidadania democrática” a todos os que, de um modo ou de outro, estão no âmbito da administração pública:

Aqueles cidadãos que alocados à estrutura organizacional dos aparelhos do Estado, da federação, dos estados e municípios, ou a estes está ligado oficialmente por concurso público, contratação, terceirização, nomeação ou eleição, e desempenham o papel de assegurar, coordenar e executar o acesso aos direitos e deveres, correspondentes a toda a cidadania. Sua atividade profissional, independentemente da área específica de atuação, orienta-se para a construção de bens públicos. (ALVES e MANSUR, 1997, p. 96)

3.5 Movimento grevista e seus resultados

Em 1995, o Plano de Carreira era o principal item da pauta de reivindicações dos servidores das Ifes, que pararam suas atividades no período de 9 de maio a 2 de junho. No ano seguinte, fizeram greve por 22 dias, de 29 de abril a 20 de maio, no movimento intitulado Luta em Defesa do Serviço Público: contra as reformas do governo Fernando Henrique Cardoso e pela reposição salarial.

Quatro anos depois, os servidores paralisaram suas atividades por 93 dias (de 10 de maio a 13 de agosto), tendo como pauta reajuste salarial, carreira e emprego. No ano seguinte, novamente houve greve de 93 dias (de 25 de julho a 25 de outubro). Desta vez, a pauta incluía reposição salarial, autonomia com democracia, Plano de Cargo Único (PCU), defesa dos Hospitais Universitários (HU's) e contra o Projeto de Lei do Ministério da Educação (MEC) de implantação da Gratificação de Desempenho de Atividade Técnica-Administrativa Educacional (GDAE). Nessa greve, a categoria conquistou a incorporação da Gratificação de Atividades Executivas (GAE). Após o movimento grevista, foi editada a Lei 10.302 de 2001, que estabelecia uma tabela salarial própria e incorporava a GAE. Entretanto, a re-hierarquização e a recuperação de perdas salariais não foram totalmente conquistadas.

O resultado da greve do ano de 2001 teve importante significado, pois os trabalhadores técnicos e administrativos foram a única categoria no país que

conseguiu a incorporação da GAE, depois de vários meses em greve. A principal polêmica estabelecida neste movimento grevista foi a opção por reajuste linear ou a incorporação da GAE. A Fasubra optou pela incorporação, acabando com as gratificações nos salários dos trabalhadores técnicos e administrativos das universidades brasileiras.

No período de 8 de julho a 5 de setembro de 2003, em todo o Brasil, os trabalhadores técnicos e administrativos das Ifes estiveram em greve contra a reforma da Previdência, em uma paralisação que durou 60 dias. Em 2004, foi deflagrada greve nacional pela Fasubra Sindical, que durou 77 dias. Na pauta de reivindicações, estava o cumprimento do Termo de Compromisso assumido pelo Governo de enviar ao Congresso Nacional o Projeto de Lei da Carreira. Durante essa greve, houve vários encontros de negociação do movimento grevista com o governo, em que foram debatidos a pauta de reivindicações e, principalmente, aspectos da proposta de uma nova carreira. Foram alvos de discussão os seguintes pontos: prazo para regulamentação da carreira, paridade entre aposentados, pensionistas e ativos; tempo para acesso ao incentivo a qualificação; garantia de acesso dos trabalhadores técnicos e administrativos a cargos de chefia e assessoramento; construção da malha salarial; anexos do Projeto de Lei; vinculação da regulamentação da segunda fase do enquadramento ao orçamento; regime de trabalho (carga-horária); cargos em extinção; incentivo à qualificação.

No dia 17 de agosto de 2005, em Brasília, Distrito Federal, foi deflagrada a que seria a mais longa greve organizada pela Fasubra Sindical, com 106 dias de paralisação. O movimento buscava: 1) garantia de recursos no orçamento de 2006, para: implantação da segunda etapa da carreira; níveis de capacitação; e racionalização dos cargos; 2) resolução imediata do Vencimento Básico Complementar (VBC); 3) atendimento da pauta específica de reivindicações protocolada no MEC no tocante aos benefícios: auxílio à saúde; reajuste do vale alimentação; parcelamento das férias; e demais itens da pauta.

Já em 2007 (28 de maio) foi deflagrada greve nacional com as seguintes demandas: aprimoramento da carreira: Recursos para Reestruturação da Tabela: parâmetros da Plenária de dezembro de 2005; Resolução do VBC; Evolução da tabela; Racionalização; Alteração do Anexo IV; Recursos para o Plano de Saúde Suplementar; Em defesa dos Hospitais Universitários (HU's): contra o modelo de fundação estatal; Eixo Geral: Contra o PLP01/2007 em defesa dos serviços públicos;

Política salarial; Negociação coletiva, data-base e reajuste salarial; Isonomia salarial e de benefícios; Piso e teto começando pelo executivo; Política de reposição de perdas; Reajuste das tabelas salariais (carreira); Contra a restrição ao exercício do direito de greve; Diretrizes de plano de carreiras (DPC); Ascensão funcional; Paridade entre ativos e aposentados e pensionistas; Incorporação de gratificações; Contra a Proposta de Emenda à Constituição (PEC) 12; Pela manutenção do veto a Emenda 3; contra o modelo o de fundação estatal/contra a transformação dos (HU's) em fundação estatal; Regulamentação da aposentadoria especial; Contra qualquer reforma que retirem direitos.

A luta pelo cumprimento do acordo da greve de 2007 deu ensejo a paralisações nas universidades, nos dias 26 e 27 de fevereiro de 2008, utilizando como eixo “Acordo assinado, acordo cumprido!”

Já em 2009 (24 a 26 de novembro) ocorreram atividades nacionais de mobilização e paralisação da categoria em defesa da carreira. A luta foi também pela continuidade das negociações dos demais termos que compõem o acordo de greve firmado em. O eixo da manifestação dos servidores incorporou, ainda, a garantia da liberdade de atuação sindical, ameaçada pela ação de alguns reitores, que segundo as entidades representativas dos trabalhadores têm impedido o pleno exercício do mandato sindical por dirigentes da Fasubra Sindical. Agregou-se a esses eixos a reivindicação da antecipação dos efeitos financeiros da tabela salarial de julho para janeiro de 2010.

O que se percebe ao longo dos anos é a permanente tensão entre governo e servidores, tendo como eixo a questão da carreira, que engloba aspectos imediatos, como o salário, e de longo prazo, como a capacitação e a manutenção de vantagens na aposentadoria. A questão está longe de se resolver, e a cada ano o movimento sindical traz à tona aspectos não contemplados em negociações anteriores ou que simplesmente não foram cumpridos pelo governo.

4. FAFICH

Nesta seção apresentaremos os dados relativos à Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (Fafich), palco do Projeto Equipetas, experiência de capacitação profissional que tomamos, neste trabalho, como objeto de análise.

A Fafich é um escola de grandes dimensões, tanto no seu espaço físico, quanto na quantidade de cursos oferecidos, no número de pessoas que circulam por suas dependências, na relevância em que se apresentam seus cursos para a formação da sociedade.

A escolha pelo Projeto Equipetas se deu porque esse projeto representa, exemplarmente, como a questão das relações humanas é relevante para a maioria dos que trabalham na Fafich. Essa Instituição que traz em seu nome a palavra 'humanas', está revestida deste imaginário que repercute, mesmo fora das salas de aula, na composição do seu tecido social. Como funcionária lotada na unidade há 19 anos, percebo, nesta trajetória, a preocupação com o cultivo, a preservação, o incentivo, a convivência, no que envolve as relações humanas. O Projeto Equipetas emerge da percepção de uma análise crítica de alguns servidores que constata uma fragmentação dessas relações no local de trabalho. Exemplificamos com a fala de uma das organizadoras do Projeto, em apresentação de trabalho em grupo em workshop (ANEXO E - Apresentação de trabalhos no workshop *Fafich: percursos e memórias*).

(...) este curso de capacitação que estamos tendo, e esta semana, em especial as palestras, estão me dando a dimensão de um diagnóstico que se ouve pelos corredores – a fragmentação das nossas relações. Este curso vai nos dar a oportunidade de melhorar, e retomar o que no passado tivemos. A oportunidade de conhecer a história da Fafich, que muitos de nós não conhecíamos ao longo deste tempo todo, e daqui pra frente trabalhar juntos e nos conhecer melhor.

E tudo isso tem beleza, por revestir de sentido o “fazer”.

4.1 Histórico e dados atuais

Fundada em 21 de abril de 1939, a Faculdade de Filosofia contemplou as áreas de Filosofia, Letras, Matemática e Ciências Naturais e Sociais. Em 30 de outubro de 1948, a Faculdade de Filosofia foi incorporada à Universidade de Minas Gerais e ganhou nova sede, situada no Edifício Acaiaca, no centro de Belo Horizonte. No início da década de 60 foi transferida para o bairro Santo Antônio, onde viveu seu período de maior efervescência política e cultural. Em 1968, com a Reforma Universitária implantada pela Lei 5.540/68, recebeu o nome de Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas (Fafich).

Instalada no Campus Pampulha desde janeiro de 1990, a Fafich conta atualmente com seis departamentos acadêmicos: Ciência Política, Comunicação Social, Filosofia, História, Psicologia e Sociologia e Antropologia; oito cursos de Graduação: Antropologia, Ciências Sociais, Ciências Socioambientais, Comunicação Social, Filosofia, Gestão Pública, História, Psicologia; sete cursos de Pós-Graduação (Mestrados e Doutorados): Comunicação Social, Antropologia, História, Sociologia, Psicologia, Filosofia e Ciência Política; além de 12 cursos de Especialização: Comunicação, Imagens e Culturas Midiáticas; Elaboração, Gestão e Avaliação de Projetos Sociais em Áreas Urbanas; Estudos de Criminalidade e Segurança Pública; Gestão Patrimônio Histórico Cultural; História da Cultura e da Arte; História e Culturas políticas; Inteligência Governamental; Marketing Político: Mídia, Comportamento Eleitoral e Opinião Pública; Psicologia do Trabalho; Políticas Públicas; Temas Filosóficos; Teoria Psicanalítica. Abriga ainda o Ciclo Introdutório às Ciências Humanas e mais de meia centena entre diferentes centros, núcleos, grupos de pesquisa, e laboratórios (ver ANEXO D – Relação dos Grupos de Estudo da Fafich).

A Fafich tem atualmente em seu quadro de pessoal 97 técnicos administrativos, 197 professores e 2.901 alunos nos Cursos de Graduação, além dos alunos nos Programas de Pós-graduação Mestrado, Doutorado e Especialização. A cada semestre, a Fafich disponibiliza 1.947 matrículas para alunos de outras unidades acadêmicas cursarem as disciplinas do Ciclo Introdutório às Ciências Humanas.

4.2. Um projeto anterior

Em 14 de março de 2002, a Diretoria da Fafich nomeou, através da Portaria nº 13/2002, comissão composta por oito funcionários técnicos e administrativos, presidida pela professora Vanessa Andrade de Barros. Seria tarefa da comissão elaborar estudos sobre a reestruturação de rotinas administrativas e análise da alocação da força de trabalho na Unidade, com o objetivo de compreender a realidade de trabalho da Fafich, levantar seus principais problemas e apresentar sugestões para resolvê-los.

A fim de refletir sobre esses temas, os funcionários foram convidados a participar de grupos de discussão. Para melhor compreender algumas questões levantadas nos grupos de discussão, também foram ouvidos os professores chefes de departamentos, coordenadores de pós-graduação e de colegiados.

Na ocasião, foi aplicado questionário cujas respostas apontaram para três temas distintos, porém interdependentes: trabalho, material e relacionamento interpessoal. Dos então 78 servidores lotados na Fafich, 50 (64%) devolveram os questionários preenchidos. (ver Gráfico 1).

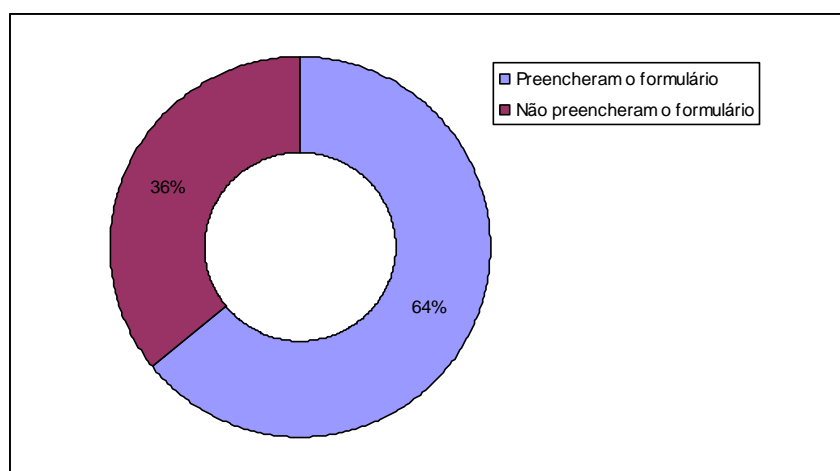


GRÁFICO 1 - Preenchimento do Questionário pelos técnicos e administrativos da Fafich ano 2002

Fonte: Relatório final da Comissão de Reestruturação de Rotinas Administrativas e Análise da Força de Trabalho da Fafich/UFMG, 2002.

Através do questionário levantou-se, também, a escolaridade dos funcionários, distribuída em seis níveis, demonstrados no gráfico abaixo. Na seção

de análise dos dados iremos retomá-los num comparativo com o perfil atual. (Gráfico 2).

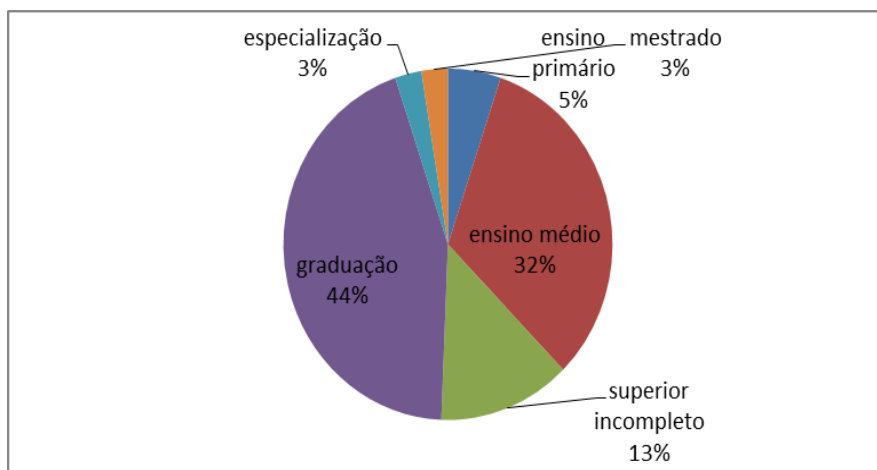


GRÁFICO 2 – Escolaridade dos técnico-administrativos da Fafich no ano de 2002.

Fonte: Relatório final da Comissão de Reestruturação de Rotinas Administrativas e Análise da Força de Trabalho da Fafich/UFMG, 2002.

Foram realizadas também reuniões e 23 entrevistas individuais com os servidores. Entre os problemas apontados na época destacaram-se: falta de valorização e de respeito para com o funcionário, falta de integração das atividades e setores, falta de informação, dificuldade para realizar o trabalho dentro do prazo previsto, problemas relativos a material de consumo e equipamentos e, por fim, levantado como um problema especial, o horário de trabalho. A seguir relacionamos os problemas mais detalhadamente e, na seção seguinte, as possíveis sugestões pensadas pela comissão, para saná-los.

4.2.1. Problemas identificados

Falta de valorização do funcionário: ausência de treinamento; desconhecimento/desinteresse da Instituição e das chefias em relação à formação e conhecimentos específicos; desinteresse em incluir os funcionários em projetos de pesquisa e de extensão; dificuldade de acesso aos serviços prestados pela universidade. Exemplificamos com a fala de uma das integrantes do Grupo 3, no

workshop (ANEXO E - Apresentação de trabalhos no workshop *Fafich: percursos e memórias*).

(...) no início você chega pensando que tudo são flores, esperando o melhor, e depois com o tempo você vai conhecendo a unidade, as relações de trabalho; a gente vem em busca de um troféu. O que simboliza este troféu? Reconhecimento profissional, trabalho em equipe, o compromisso e a valorização nossa enquanto funcionários.

Ausência de treinamento: o funcionário não é preparado adequadamente para ocupar determinadas funções, sendo simplesmente comunicado de que irá mudar de função e/ou setor, e “tem que se virar” para aprender as novas rotinas e procedimentos e resolver os imprevistos. Não são oferecidos cursos de formação e de aperfeiçoamento. Segundo os servidores, embora o Departamento de Recursos Humanos da Universidade divulgue a oferta de alguns cursos, estes nem sempre atendem demandas específicas e, além do mais, frequentemente não se efetivam. Geralmente o aprendizado do trabalho para efetuar as rotinas necessárias é feito de maneira compulsória, sem treinamento adequado, o que exemplificamos neste registro do workshop (ANEXO E - Apresentação de trabalhos no workshop *Fafich: percursos e memórias*):

Alguma coisa que eu aprendi, era correndo atrás pra fazer as coisas, por exemplo: a gente mexe com computador desde a época do “DOS”; tínhamos que saber os comandos, eu nunca fiz um curso, e hoje temos um certo domínio sobre isso, sobre internet, mas porque corremos atrás, nos viramos, procuramos aprender(...).

Desconhecimento/desinteresse em relação à formação e conhecimentos específicos: inexistência de possibilidades e ou de oportunidade de os funcionários expressarem e desenvolverem suas capacidades e habilidades de trabalho, ou seja, os servidores identificam que não são aproveitados de acordo com seus conhecimentos e sua formação. Na apresentação de trabalhos do grupo 3 (ANEXO E - Apresentação de trabalhos no workshop *Fafich: percursos e memórias*), os integram desabafam em seus depoimentos:

(...) e isso aqui é a minha expectativa real, uma série de ilusões, eu vim em busca de uma inserção profissional que acabou não acontecendo, essa a minha expectativa inicial, e o real depois (...)

(...) eu vim com a expectativa de trabalhar, com conhecimento na área de informática, e tudo isso se perdeu...

(...) tive uma decepção muito grande, só que dei a volta por cima.

Falta de estímulo à formação: dificuldade de liberação do funcionário para participar de cursos, seminários, congressos e palestras. Esse problema prevalece ainda hoje, como é constatado por uma das coordenadoras do Projeto Equipetas, em reunião de trabalho. (ANEXO F – Reunião de Trabalho):

por um outro lado tem colegas com dificuldades para vir ao curso, de conciliar tempo de trabalho e tempo de curso. Então o nosso projeto veio fortalecer este direito que o colega tem de estar no curso. De se organizar para isso.

Desinteresse em incluir os funcionários em projetos de pesquisa e extensão: Os professores não convidam funcionários a participarem de seus projetos, como membros da equipe, nem como técnicos.

Dificuldade de acesso aos serviços prestados pela Universidade: dificuldades por parte dos funcionários de ter acesso por exemplo aos serviços prestados pela Faculdade de Odontologia; e a cursos de extensão oferecidos para a comunidade, cujos preços são proibitivos para grande parte dos servidores.

Dificuldades para cumprir prazos: falta de compromisso dos professores com o cumprimento de prazos, como entrega de notas.

Problemas relativos a material de consumo e equipamentos: desperdício, falta de material de consumo como cartuchos, suprimentos de baixa qualidade, equipamentos arcaicos e falta de manutenção.

4.2.2. Sugestões da Comissão

Na análise dos principais problemas, quanto ao item **Falta de valorização do funcionário**, a Comissão chegou às seguintes sugestões:

Realizar gestões junto ao Departamento de Recursos Humanos no sentido de incrementar políticas de desenvolvimento de pessoal dirigidas para necessidades específicas das unidades.

Implantar na Faculdade uma política própria de desenvolvimento de pessoal, privilegiando a formação, tanto com finalidades operacionais (aprendizagem de

rotinas, procedimentos) quanto com cursos de interesse geral, e com finalidade de apreensão de conhecimentos com objetivo de capacitação continuada e de longo prazo. Foi sugerido que os cursos operacionais e de interesse geral pudessem ser ministrados pelos funcionários, além da realização de estudos de remanejamento de pessoal, visando melhor aproveitamento dos funcionários segundo sua formação e interesse; bem como estímulo à realização de projetos de extensão apresentados pelos funcionários, assim como sua participação em projetos de pesquisa.

Quanto ao item **Dificuldade de acesso aos serviços prestados pela Universidade**, na época, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRORH) da UFMG informou que estavam sendo estudadas medidas para atender a esta reivindicação; foi constatado que alguns serviços ficaram mais acessíveis, como o atendimento na Faculdade de Odontologia, a participação dos filhos de funcionários nos projetos desenvolvidos no Centro Esportivo Universitário (CEU), no projeto Guanabara (patrocinado pela Fundação Airton Sena e alocado na Escola de Educação Física), e a oferta do programa Qualidade de Vida no Trabalho, promovido pela PRORH, por meio do Programa de Formação Integrada e Qualidade de Vida na Gestão de Pessoas (Profiq) em parceria com o CEU e a Coordenadoria de Assuntos Comunitários (CAC), que oferece as atividades de ginástica e hidroginástica no CEU, exclusivas para servidores efetivos.

Ao explorar as variáveis do item **Falta de respeito ao funcionário**, a Comissão constatou que os servidores se referiam a fatos como falta de valorização do funcionário, não-integração das atividades e setores, ausência de informação, dificuldade para realizar o trabalho dentro do prazo previsto. Segundo relatos obtidos pela Comissão, funcionários são transferidos de setor arbitrariamente; não são consultados e muitas vezes sofrem pressão psicológica para aceitar a mudança; ao serem transferidos não são treinados para a nova função; são tratados com grosseria por certos professores – em alguns casos são tratados como empregados pessoais; falta planejamento de trabalho e férias; falta também espaço de convivência.

As sugestões para este problema incluem: convidar os funcionários a participarem das decisões e do processo de transferências de setor e mudança de função, valorizando suas habilidades, capacidades, formação, experiência e interesse na mudança; Estabelecer critérios claros e objetivos de indicação para transferência e para formação; Realizar treinamento no novo posto de trabalho;

Realizar campanha de esclarecimento e conscientização sobre o papel e a importância do trabalho do funcionário; Estabelecer planejamento e critérios claros sobre férias; Recuperar os vestiários e o espaço de convivência, podendo este ser utilizado tanto para descanso dos funcionários quanto para atividades de interesse geral.

Sobre a **Falta de integração das atividades e setores**, a comissão apurou existem atividades similares realizadas por dois ou mais setores, o que resulta em retrabalho e dissemina a ideia de inutilidade ou de perda de tempo, causando desgaste e desestímulo. Nesse caso, a sugestão é realizar reuniões de trabalho com áreas afins e definir competências e responsabilidades.

No item **Falta de informação**, constatou-se que os funcionários não são informados sobre o que ocorre na Unidade e em seu próprio departamento, como eventos (congressos, seminários, palestras) ou projetos de pesquisa e de extensão. A sugestão para sanar o problema seria criar um sistema de divulgação eficaz.

A respeito da **Dificuldade para realizar o trabalho dentro do prazo previsto**, observou-se que se trata especialmente da falta de compromisso dos professores com o cumprimento de prazos diversos e trâmites para a apresentação de projetos e solicitações. Sugestão: esclarecer os professores sobre a razão dos prazos e trâmites e sobre as consequências do não cumprimento destes.

Já os **Problemas relativos à material de consumo e equipamentos** incluem desperdício de material, de energia e de telefone; dificuldade de ter atendida a requisição de insumos nas quantidades solicitadas; baixa qualidade e falta de suprimentos (toner e cartucho), trazendo prejuízos; equipamentos arcaicos e falta de manutenção.

A sugestão da comissão é a realização de planejamento setorial semestral de demanda de material de consumo, evitando-se assim arbitrariedades no atendimento de requisições e proporcionando maior tranquilidade e conforto ao funcionário, que não precisará sair em busca de empréstimo de material. Além disso, seria necessário elaborar inventários patrimoniais e manutenção adequada e ágil dos equipamentos; análises de custo/benefício na aquisição de insumos; manter um estoque racional de acordo com o planejado; e realizar uma grande campanha de conscientização sobre limpeza, economia de material e de energia e uso racional de telefone.

Segundo os integrantes da comissão, o relatório de 2002 é o resultado de um estudo exploratório sobre a organização, as relações e as condições de trabalho na Fafich. Eles destacam que se trata de um trabalho amplo, que pode ser abordado em várias perspectivas teóricas e metodológicas, “daí seu caráter apenas preliminar e exploratório”.

O documento informa que o trabalho da comissão foi realizado a partir dos pressupostos da Psicologia do Trabalho. Os autores do relatório advertem que procuraram não se restringir ao que as pessoas pensam e fazem, “mas ao que faz sentido para elas e, ao que parece, o trabalho tal como se apresenta não está fazendo muito sentido”. A comissão destaca que a realidade observada leva a uma “redução do sentimento de realização pessoal e a uma queda na autoestima”. Tal realidade inclui sobrecarga de trabalho, falta de autonomia, exclusão da tomada de decisões e do exercício do poder, distância entre as atividades meio e fim, falta de metas e de critérios para realizar o trabalho e para avaliações, bem como “o não reconhecimento e aproveitamento do conhecimento que têm e que constroem no seu cotidiano”.

Embora não tivesse realizado um estudo mais sistematizado sobre a relação carga de trabalho e número de funcionários, a comissão informa que pôde perceber “uma grande defasagem entre a demanda de trabalho e o quadro de pessoal”. Como lembra o relatório da comissão, na década de 1980 a Fafich chegou a ter mais de 120 funcionários, e na época desse levantamento contava com apenas 79. Diz ainda o documento:

Um fato importante a ser registrado é o elevado número de queixas por parte dos funcionários entrevistados, de “problemas de saúde”: dores, distúrbios gastrointestinais, alergias, depressão e insônia. Estas queixas também apareceram em alguns grupos de discussão. Atualmente é elevado o percentual dos que fazem uso de analgésicos e psicofármacos. O estudo que realizamos não nos permite ainda afirmar que exista um nexo causal entre o trabalho e esses sintomas, mas indica-nos, sem dúvida, que esta é uma importante direção a seguir, se quisermos, como diz Codo, “olhar de perto”. (CODO apud RELATÓRIO Fafich/UFMG 2002)

4.3. Em busca de uma política de recursos humanos para a Fafich

A coordenadora da comissão, professora Vanessa Andrade de Barros, defende que a valorização do trabalhador passa obrigatoriamente pelo reconhecimento de seu trabalho, por seu poder de agir e pela existência de um coletivo de trabalho. Ao mesmo tempo, Alves e Mansur afirmam que a democratização das relações de trabalho “se traduz como método inexorável para o sucesso do desenvolvimento organizacional” (ALVES e MANSUR, 1997).

Isso porque, segundo os autores, a política pública de Recursos Humanos é uma tentativa estabelecer um caminho concreto que “restaure a mediação trabalhista do funcionalismo público com os seus mais legítimos empregadores, a sociedade, da qual também fazem parte” (ALVES e MANSUR, 1997). Os autores lembram que a história das instituições é marcada pela continuidade – aquilo que é transmissível através das pessoas que as constituem –, embora também seja necessário haver mudanças e, para que elas ocorram, são fundamentais a vontade política das partes envolvidas e um formato institucional que viabilize esta vontade.

Para a adoção de uma política pública de Recursos Humanos, explicam Alves e Mansur (1997), é preciso ter em mente o “signo da continuidade” e, simultaneamente, uma dimensão evolutiva, que eles definem como “continuidade qualificada”. Segundo eles, tal procedimento “inclui a conservação qualificada dos acertos e a mudança contínua dos desacertos”. Por esse motivo,

o diagnóstico de uma instituição e do desempenho de seu ‘capital humano’ precisa considerar os acertos e os desacertos como componentes comuns de uma análise fundadora de uma nova diretriz, responsável pelo que vamos denominar de um novo salto de continuidade qualificada. (ALVES e MANSUR, 1997, p.111)

Assim, se a instituição conseguir preservar a continuidade qualificada, haverá tranquilidade, mesmo nos períodos de sucessão e alternância dos administradores. Alves e Mansur dizem que tendencialmente, “a continuidade está consubstanciada junto ao corpo burocrático e a mudança junto à alternância dos administradores” (ALVES e MANSUR, 1997, p.112), embora esta não seja uma norma da administração pública brasileira. Os autores consideram que o funcionalismo de

carreira sedimenta consigo as lições da experiência, dos erros e equívocos, o que valoriza esses servidores. Nesse sentido, dizem, a democratização do Estado “está diretamente relacionada com a melhoria da qualidade dos serviços” e “a maximização da sua qualidade referencializada com a cidadania só é alcançável como enraizamento do processo democrático”:

Cremos haver uma saber imensurável coletivo entre os servidores públicos em suas cumplicidades entre si e a sociedade, o qual não pode ser apropriado por intelectual algum para em seguida ser executável, sob as hostes da hierarquia administrativa e a divisão social do trabalho. (ALVES e MANSUR, 1997, p.112)

Se a mudança ocorre no processo de alternância dos administradores, a continuidade está consubstanciada no corpo burocrático. Alves e Mansur (1997) recorrem às aulas da professora Kedma Mano Nascimento, segundo a qual é necessário “retirar a área de Recursos Humanos dos porões da Administração e a estrela do peito” (NASCIMENTO *apud* ALVES e MANSUR, 1997, p.119), ou seja, é preciso cultivar o companheirismo, a partilha do comprometimento com os resultados; e com relação às chefias, mais do que a responsabilidade pelos resultados, estas devem cultivar o acompanhamento co-responsável pelo desenvolvimento das tarefas de suas incumbências, ao “retirar a estrela”, isto é, ao abrir mão da relação autoritária de simples mando e obediência, já que, como cidadão, o servidor deve entender que a responsabilidade pelo sucesso tem de ser de todos. Isso requer, entretanto, relações de trabalho concebidas como relações de fundamentação humana e não somente técnicas.

A implantação de uma política de Recursos Humanos requer estabilidade e continuidade, e esta última só é possível se houver uma sistematização, que favorecerá a estabilidade da política implementada. “Sistematizar para estabilizar”, defendem os autores, ao propor a formação de um conselho permanente de Recursos Humanos, constituído por servidores, cidadãos, entidades ou representação social, que permita à política de RH estruturada continuidade nas diferentes gestões. Importante também, ressaltam Alves e Mansur, “humanizar as relações de trabalho, da mesma forma que o trabalho é responsável pela humanização do ser humano” (ALVES e MANSUR, 1997, p.124). Nesse sentido, eles propõem que se substitua a noção de “treinamento” por “desenvolvimento”, e de

“capacitação” por “emancipação”, de modo a estimular os servidores para o exercício de valores como competência, aptidão, adequação, e para a “apropriação de um saber amplamente sustentador do seu desempenho profissional”. (ALVES e MANSUR, 1997, p.129).

Os autores falam ainda de desenvolvimento como amadurecimento do ser dentro de um movimento contínuo e acumulador de experiências, do qual emerge o processo constitutivo de autonomias do ser, diante da sua própria evolução.

Essa maneira ascendente de percepção da realidade, na qual o homem está inserido, tanto na vida como no trabalho, produz lucidez sobre as circunstâncias existenciais e sociais. Assim a lucidez também investida de contínuas experiências, por sua vez inaugura uma nova dimensão da vida humana, a caminhada emancipatória. Fundada na racionalidade compreensiva da condição humana, a ação emancipatória leva o homem à intervenção permanente de referendar a sua vida e as suas relações sociais. Nesse ponto, já estamos além do que os conceitos de desenvolvimento nas organizações têm definido. Estamos diante do momento em que, assim como a epistemologia está para o conhecimento humano, a conduta auto-reflexiva constrói a ação autônoma emancipatória, o que enraíza no ser a sua condição de sujeito da vida, e de suas relações sociais. (ALVES e MANSUR, 1997, p. 130)

4.3.1. Incentivo à qualificação

O Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação, instituído pela Lei n.º 11091/2005, prevê que a progressão dos servidores se dê de duas formas: por capacitação e por mérito profissional. O Incentivo à Qualificação é um benefício concedido ao servidor que concluir cursos de educação formal em nível médio, técnico profissionalizante, graduação e pós-graduação que excedam a escolaridade mínima exigida para o exercício do cargo de que é titular.

Para a concessão do Incentivo à Qualificação, podem ser utilizados títulos de educação formal obtidos em data anterior ao ingresso do servidor na Instituição. O percentual de Incentivo é calculado sobre o padrão de vencimento percebido pelo servidor, assim como depende da relação com a área específica de atuação do servidor – ambiente organizacional – que poderá ser direta ou indireta.

4.3.1.1. Escolaridade em 2011

Em 2011, no universo de 97 servidores da Fafich, 1% tinha apenas ensino primário; 34% tinham ensino médio; 6% superior incompleto; 24% haviam concluído a graduação; 31% a especialização; 3% o mestrado; e 1% o doutorado (ver Gráfico 3).

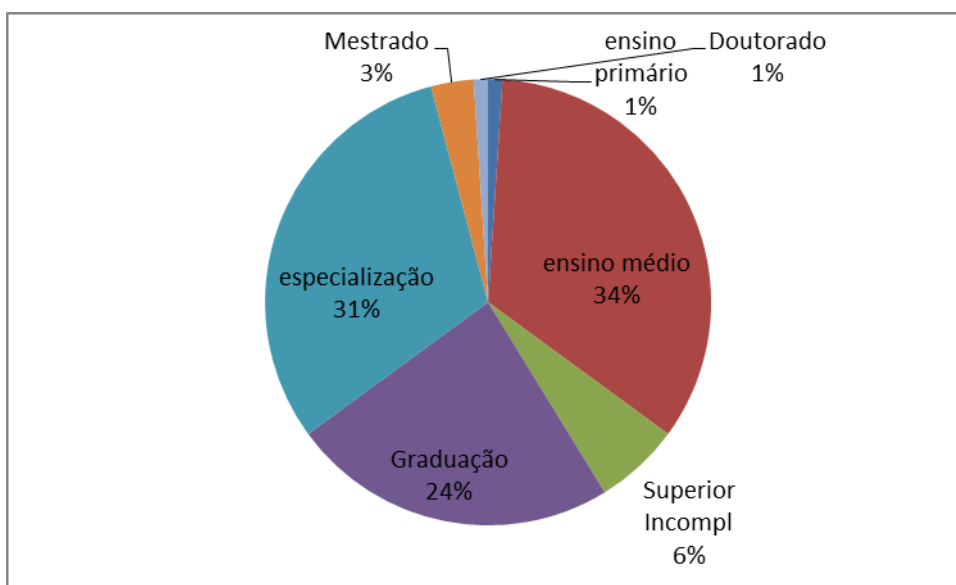


Gráfico 3 – Escolaridade dos técnicos e administrativos da Fafich em 2011

Fonte: Setor de Pessoal Fafich/UFMG, 2011.

4.3.2. Projeto Equipetas

Embora não seja resultado da iniciativa de 2002, em 2010 teve início outro processo de diagnóstico da realidade de trabalho na Fafich. Foram, portanto, levantamentos realizados com diferentes objetivos, mas que se complementam. Em 2010, várias circunstâncias contribuíram para a mobilização de um grupo de funcionários que, com interesses em comum, buscou desenvolver um programa de valorização, capacitação, desenvolvimento profissional e melhoria nas relações de trabalho.

Interessante registrar que a mobilização dos funcionários se deu simultaneamente ao período de eleição da nova diretoria da Fafich, que se mostrou aberta ao diálogo e à valorização da categoria funcional. A escolha dos representantes foi feita através do questionamento: “Quem você gostaria que o representasse junto à diretoria da Fafich?” Os nomes mais indicados, que aceitaram envolver-se com o projeto, foram selecionados como titulares, seguindo-se ao dos suplentes.

Com o apoio institucional dos diretores da Fafich, professores Jorge Alexandre Barbosa Neves e Mauro Condé, foi constituída, através da Portaria 33/2010, a Equipe de Técnico Administrativos em Educação responsável pela elaboração de projetos de interesse profissional e de qualidade de vida no trabalho para a Fafich.

Em abril de 2010 foi aplicado questionário (ANEXO B – Levantamento de necessidades para planejamento de recursos humanos) para diagnóstico de demandas entre os servidores técnicos e administrativos, ao qual cerca de 36% dos servidores responderam. Foram apontados os seguintes problemas: desmotivação no trabalho, obscuridade das atribuições do setor; espaço físico e mobiliários inadequados, entraves por parte dos próprios colegas, dificultando os serviços, desatenção, que gera encaminhamentos indevidos de documentos internos e externos, desestímulo dos gestores para a capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores (ANEXO A – Entrevistas Semi-estruturadas).

O objetivo geral do Projeto Equipetas consiste em refletir sobre a administração pública universitária, sua estrutura, funcionamento, ética nas relações de trabalho, regras e contexto, a fim de atualizar e desenvolver profissionalmente os servidores da Fafich. Em apresentação de painel no Workshop: Fafich: Percursos e memórias, o grupo 3, formado em sua maioria de servidores que migraram de outras unidades para a Fafich, manifesta-se com seguinte depoimento:

“O futuro depende das ações conscientes do nosso presente. Desde que viemos para a Fafich, sempre tivemos uma preocupação com a experiência dos nossos serviços e não tivemos investimento permanente em novos equipamentos e nem um aprimoramento das equipes de trabalho. Com isso, houve uma perda no senso de responsabilidade e de estímulo da coletividade para o trabalho. Concluindo, sabemos que ações simples e conscientes garantirão um amanhã muito melhor para todos nós” (ANEXO E, Apresentação de trabalhos no workshop Fafich: percursos e memórias).

O projeto também tem a preocupação de identificar a dificuldade de cada um, para buscar qualificações específicas – inclusive a dificuldade de perceber a própria necessidade, como mostra a fala de uma das coordenadoras do projeto:

“Está dentro do meu planejamento pessoal e profissional buscar saber qual é a dificuldade de cada um. Se tivermos todos os questionários respondidos, teremos o perfil de nossos colegas e saberemos exatamente quem são aqueles que nunca fizeram curso nenhum; e eles precisam de que a gente os ajude. No mínimo, todos precisam de um curso de 90 horas. São 3 perguntas básicas: você quer? Você precisa de qual carga horária? O que você sente falta na estrutura física do trabalho? equipamentos, computadores, impressoras” (ANEXO F, Reunião de Trabalho).

Eram objetivos específicos do projeto: munir os servidores de informações sobre a administração pública universitária; esclarecer sobre as políticas de recursos humanos do governo na área de educação; dar suporte para o planejamento da carreira e do cotidiano na Universidade; desenvolver o trabalho colaborativo entre os servidores com foco no trabalho em equipe; e equilibrar as relações humanas no trabalho, promovendo uma maior e melhor interação entre os servidores.

Com os objetivos definidos e o curso delineado, a equipe do projeto procurou o DRH da UFMG em busca de auxílio.

“Tivemos o apoio do DRH, que verificou o que tinha disponível em termos de instrutores e de conteúdo. Nós ficamos responsáveis pela parte dos temas específicos, relevantes para a Fafich, e convidamos as pessoas para fazer.” (ANEXO F, Reunião de Trabalho).

4.3.2.1. Dados levantados pelo Projeto Equipetas e Setor de Pessoal

Nesta seção apresentamos dados obtidos pelo projeto Equipetas, que se referem a: número de respondentes, cursos sugeridos pelos servidores; problemas prioritários; se o respondente gosta do trabalho que faz.

Num universo de 104 servidores, 36 responderam ao questionário, totalizando 34,61% (Gráfico 4).

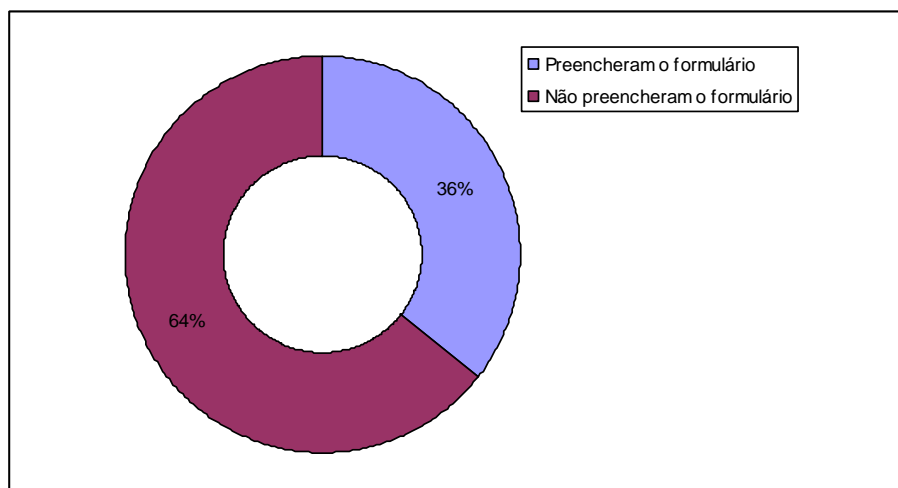


Gráfico 4 - Preenchimento do questionário pelos técnicos e administrativos no ano de 2010.
Fonte: Projeto Equipetas, Fafich/UFMG. 2010

4.3.2.1.1 Hierarquização dos problemas

Em 2010 os servidores consideraram como principais problemas, dentre os levantados, com 15 indicações (20%): relações interpessoais e comunicações deficientes; desmotivação pelo trabalho; a obscuridade quanto às atribuições do setor; e espaços físicos e mobiliários inadequados. Com 13 indicações (17%): entraves de cooperação entre colegas.

Com destaque para o item comunicações deficientes, constatamos que a Fafich ainda precisa muito melhorar na questão da informação, tanto interna, quanto externa: seja numa justificativa de não comparecimento ao local de trabalho, nas mudanças de rotinas profissionais, nos avisos e informativos; seja na divulgação de eventos, na localização de salas de aulas para orientação dos alunos, a cada novo semestre. Enfim, precisamos criar sistemas de divulgação e informação mais eficazes. Uma ferramenta importante, a página eletrônica (site) da Fafich na Internet, foi renovada depois de 15 anos, uma iniciativa que veio diminuir essa carência (Gráfico 5).

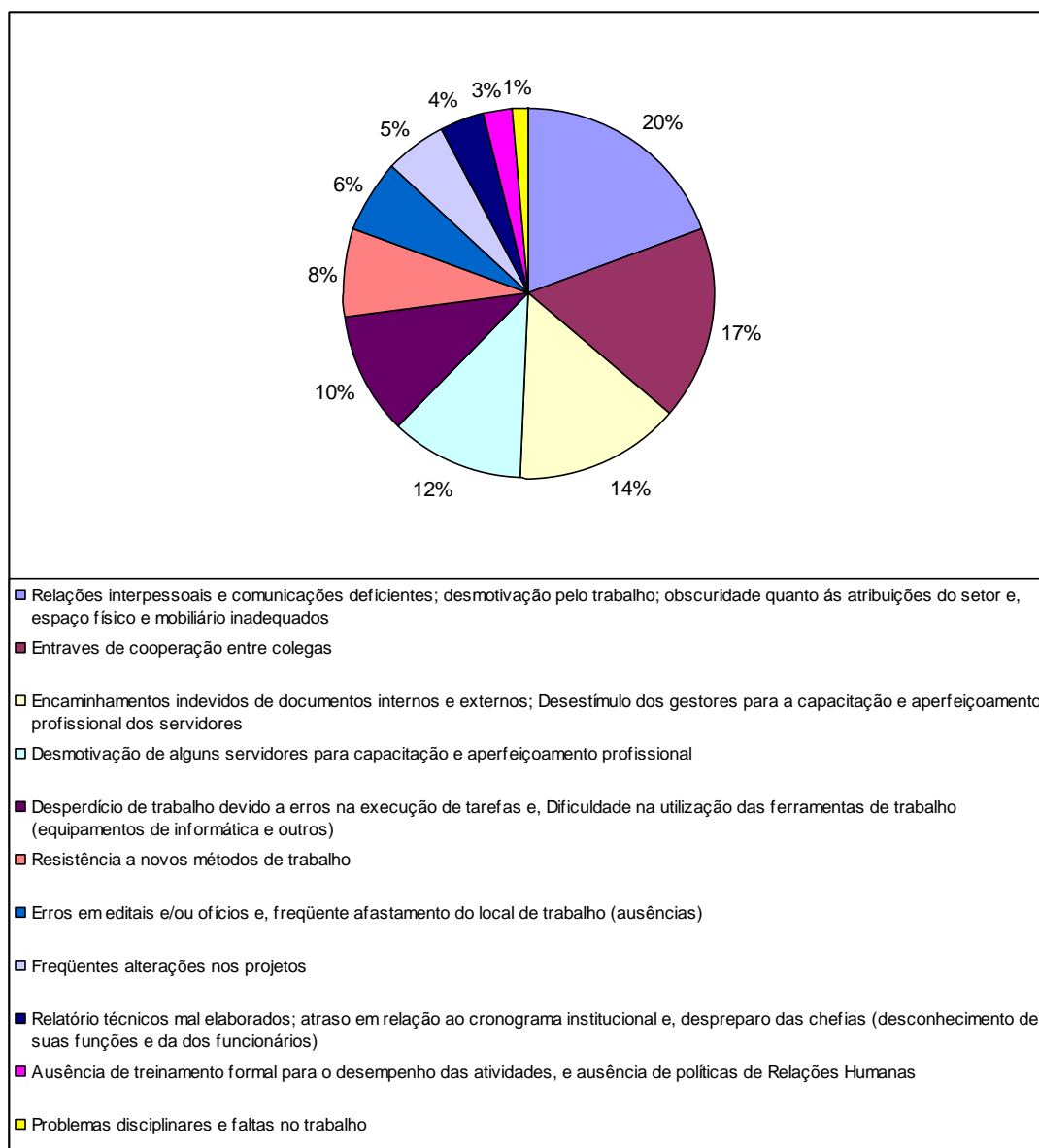


GRÁFICO 5 – Problemas apontados, pelos técnicos e administrativos da Fafich, nas relações de trabalho, 2010

Fonte: Projeto Equipetas. Fafich. 2010

4.3.2.1.2 Cursos sugeridos

Foram sugeridos 16 cursos. Houve nove indicações para o curso de informática (Access, Excel, atualização em Word); seis indicações para os cursos de relações interpessoais e línguas; cinco para o curso sobre desenvolvimento de competências gerenciais; menos de quatro indicações para os cursos de: legislação, ética, gestão de pessoas e, ler e redigir; rotinas e procedimentos de secretaria;

trabalho em equipe e, arquivo; elaboração de projetos, catalogação, base de dados, área de Internet e, conservação e restauração de livros (Gráfico 6).

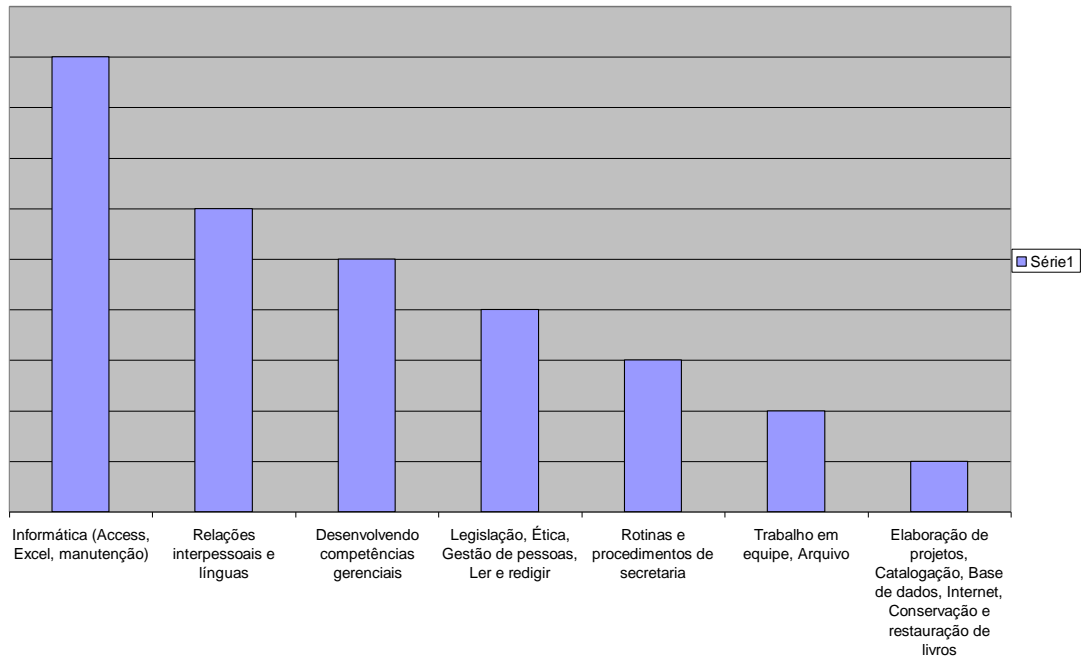


GRÁFICO 6 – Cursos sugeridos pelos técnicos e administrativos da Fafich, 2010.

Fonte: Projeto Equipetas. Fafich/UFMG. 2010

4.3.2.1.3 satisfação em relação ao trabalho.

No questionário há uma pergunta relacionada a satisfação com o trabalho, na qual 95% das pessoas responderam que estão satisfeitas com o trabalho e não gostariam de mudar; 5% se abstiveram na resposta. Não houve resposta negativa para esta pergunta. (Gráfico 7).

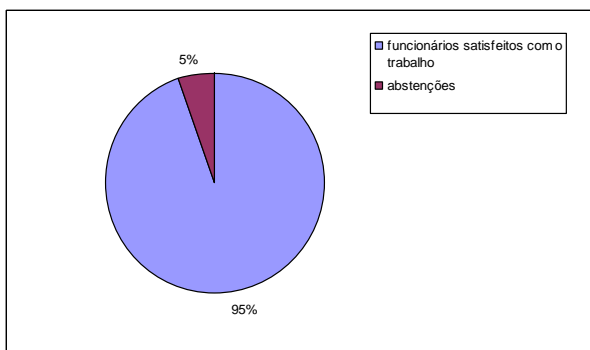


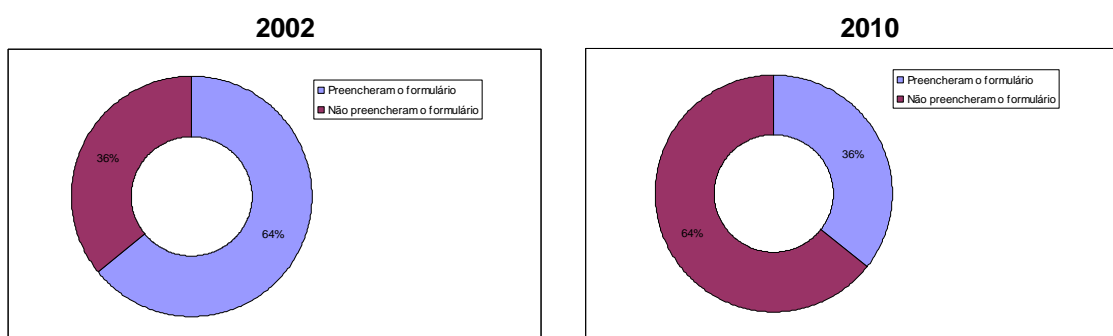
GRÁFICO 7 – Resposta sobre a pergunta: você está gostando do seu trabalho?

Fonte: Projeto Equipetas Fafich/UFMG, 2010.

5. ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção apresentaremos a análise de dados colhidos em duas fontes – Relatório final da Comissão de Reestruturação de Rotinas Administrativas e Análise da Força de Trabalho da Fafich/UFMG, 2002; e Projeto Equipetas Fafich/UFMG, 2010 – além de informações atuais colhidas na realidade da Fafich, a fim de encontrar respostas para a pergunta: em que medida o Projeto Equipetas resulta em maior envolvimento dos servidores com o trabalho e com a Instituição?

Nossa intenção, ao analisar o retorno dos servidores na devolução dos questionários aplicados nos anos de 2002 e de 2010, foi observar o envolvimento deles no processo de levantamento de necessidades para o planejamento de recursos humanos. (Gráficos 1 e 4)



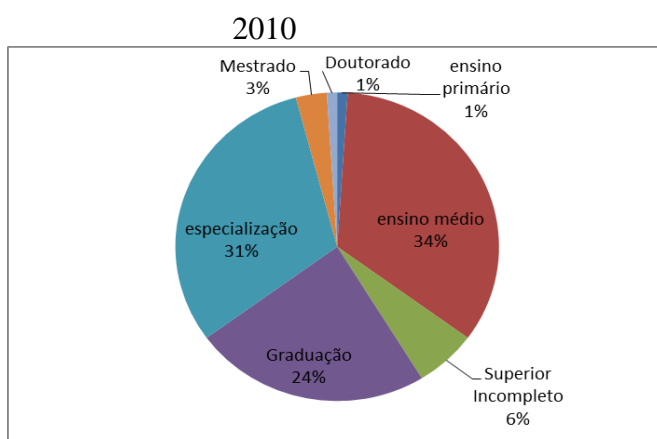
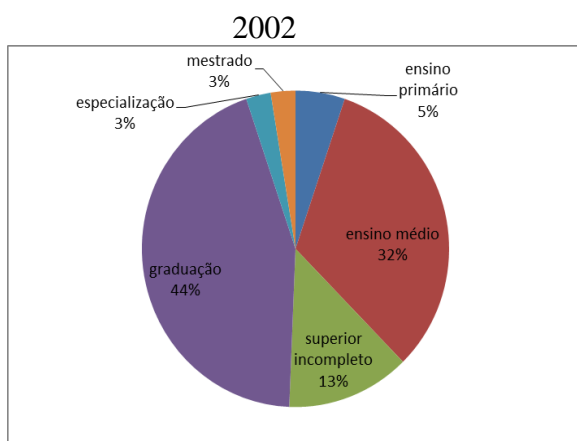
GRÁFICOS 1 e 4 - Comparativo entre os anos 2002 e 2010 com relação ao preenchimento do questionário pelos técnicos e administrativos da Fafich.

Fonte: Relatório final da Comissão de Reestruturação de Rotinas Administrativas e Análise da Força de Trabalho da Fafich/UFMG, 2002. Projeto Equipetas Fafich/UFMG, 2010.

No ano de 2002, 64% dos servidores lotados na Fafich devolveram os questionários preenchidos. Em 2010, apenas 36% responderam ao questionário. Observamos, em 2010, um aumento do desinteresse e do alheamento dos servidores quanto ao processo de diagnóstico através de questionário. A solicitação para responder o questionário foi feita, em ambos momentos, no período de troca de Diretoria da Fafich. Com relação à divulgação da solicitação para o preenchimento, nos dois momentos ela aconteceu em reuniões, por correspondência circular e por correio eletrônico. Foram amplamente divulgados os motivos de se fazer o diagnóstico; e veiculados informações e lembretes, ressaltando a importância da participação de todos.

Lembramos que em 2002 o questionário foi aplicado por iniciativa da Diretoria, que instituiu a Comissão de Reestruturação de Rotinas Administrativas e Análise da Força de Trabalho da Fafich. Já em 2010, embora tivesse o respaldo da Diretoria, a demanda foi uma iniciativa dos próprios técnico-administrativos. Pode ter sido este um dos motivos da baixa repercussão dos questionários. Nessa hipótese, a população em foco não acreditava no processo que se iniciava.

Quanto ao nível de escolaridade, é relevante a busca do aprimoramento dos técnicos e administrativos da Fafich. Destacamos o ensino da pós-graduação. Em 2002, a soma do percentual para o ensino de pós-graduação entre os servidores era de 6%, sendo que não havia a categoria Doutorado. Já em 2010, a soma do percentual para o ensino de pós-graduação (especialização, mestrado e doutorado) entre os servidores da Fafich é de 35%. (Gráficos 2 e 3)



GRÁFICOS 2 e 3 – Escolaridade dos técnico-administrativos da Fafich. Comparativo entre os anos 2002 e 2010.

Fonte: Relatório final da Comissão de Reestruturação de Rotinas Administrativas e Análise da Força de Trabalho da Fafich/UFMG, 2002. Setor de Pessoal Fafich/UFMG, 2011.

No que se refere aos servidores da Fafich com ensino primário, observamos uma diminuição, nesse período, de 5% para 1%, ou seja, houve um crescimento da escolaridade desse grupo. Um estímulo para essa mudança pode estar relacionado à prática de aplicação de provas em concursos públicos realizados periodicamente na Fafich, com remuneração adicional àqueles que participam dessa tarefa. Cabe ressaltar que no início da década de 2000 foi exigida escolaridade mínima de ensino médio completo para participação como aplicador de provas em vários concursos. As políticas de avaliação também incentivaram muitos dos funcionários que tinham somente o ensino fundamental, a buscar maior escolaridade.

O ensino médio é a escolaridade mínima exigida por concurso, para a maioria dos técnico-administrativos ingressarem na Universidade. Nesse caso, os números quase que se mantiveram no período estudado, com uma pequena elevação de 32% para 34%. Esse aumento de percentual pode ser resultado da qualificação dos servidores que migraram do primeiro grupo analisado (ensino fundamental) para este.

Superior Incompleto: de 13% em 2002, houve uma diminuição para 6% em 2010. Esta diferença vem mostrar que os técnicos e administrativos estão realmente buscando uma melhoria na sua escolaridade. Esta diferença provavelmente indica que muitos desses funcionários completaram o curso de graduação.

Graduação: em 2002 havia 44% nesta condição, o que diminuiu para 24% em 2010. Num primeiro momento esta diminuição parece surpreender, mas resulta da migração de grande número de graduados para cursos de pós-graduação, como indicam os números: em 2002 havia apenas 6% dos funcionários com pós-graduação, incluindo especialização e mestrado; já em 2010 esta percentagem sobe para 35%. Observa-se elevado aumento no nível de escolaridade dos funcionários da Fafich, que parecem ter aproveitado as oportunidades de incentivo, em busca de melhor qualificação.

O nível mestrado ficou em torno de 3% em ambos os anos, mas antes não havia nenhum funcionário com doutorado e em 2010 há um profissional (1%) com esta escolaridade. Cabe aqui colocar que a legislação não prevê a escolaridade do Mestrado para os técnico-administrativos, por esse motivo, também, não há muito incentivo por parte da Instituição para que o quadro funcional alcance esses patamares de ensino. Mas na Fafich o Projeto Equipetas está se mobilizando por

essa conquista, ao planejar convênios com instituições que se interessem em fornecer o mestrado profissional através de consórcios.

De modo geral, observamos que o nível de escolaridade dos técnicos e administrativos da Fafich está em ascensão, acreditamos que fruto das políticas de avaliação e dos incentivos para melhoria de salário, através do plano de Carreira, o que se traduz em servidores mais capacitados, que podem oferecer serviços cada vez mais aprimorados e de melhor qualidade.

Como resultado do aumento de escolaridade já alcançado na Fafich, observamos que os funcionários têm desenvolvido e apresentado propostas de trabalho sobre gestão de arquivos, que tem como objetivo organizar o espaço e o equipamento apropriado para guardar o acervo permanente da Fafich; o projeto Descritores Conceituais em Psicanálise; projeto “O campus em 4 estações”, que rendeu convites para participação no álbum de figurinhas da UFMG e no livro Cidade Universitária da UFMG – História e Natureza, de autoria das professoras Regina Horta e Heloísa Starling.

5.1 Problemas identificados, soluções encontradas?

Podemos dizer que o projeto Equipetas, com auxílio do Departamento de Recursos Humanos da UFMG, vem colocando em prática várias das sugestões feitas em 2002, pela Comissão de Reestruturação de Rotinas. Alguns problemas se repetem, como: comunicações deficientes; desestímulo dos gestores para a capacitação e aperfeiçoamento profissional dos servidores; atraso em relação ao cronograma institucional, ausência de treinamento formal para o desempenho das atividades, e ausência de políticas de relações humanas. Mas o próprio Projeto já é a resposta para a solução de muitos destes problemas, uma vez que sua recente implementação faz parte de um incremento das políticas de desenvolvimento de pessoal dirigidas especificamente para a Fafich.

Os cursos e palestras que vêm sendo ministrados – vários deles por funcionários capacitados, da própria Fafich – estão contribuindo para a aquisição de conhecimentos; para a melhoria nas comunicações e relações interpessoais; para o entendimento das atribuições e tarefas dos diferentes setores e departamentos; para

proporcionar maior integração, aproveitamento e otimização na execução dos trabalhos; para dar ensejo de cooperação entre os colegas em suas atividades profissionais e na elevação da auto-estima.

A programação, sendo institucionalizada pela unidade, viabiliza ao servidor ter o estímulo dos seus gestores para frequentar os cursos; isso gera motivação para a busca da própria capacitação e aperfeiçoamento profissional, além de ser uma oportunidade de acolhimento de novos funcionários que chegam à Fafich, seja por concurso ou migrando de outras unidades.

Com relação a outros problemas detectados nos questionários aplicados em 2002 e em 2010, como a transferência de servidores de setores (ver no item 3.2.1 deste trabalho), atualmente percebe-se que a diretoria da Fafich está buscando uma adequação entre o perfil, condições e capacidades dos funcionários, para que ocupem postos de trabalho onde se sintam satisfeitos e adaptados às especificidades das atividades profissionais exigidas na Instituição. Também vem realizando reuniões com áreas afins para definir competências e responsabilidades, a exemplo dos setores de contabilidade, compras, almoxarifado e patrimônio; e também os setores de suporte técnico, logística e gerência. Há uma tendência de fortalecimento das relações de trabalho, por requererem interdependência entre si. Para auxiliar essa dinâmica de rede, será instalado na Fafich sistema informatizado intranet, medida que provavelmente irá auxiliar na resolução de problemas como o aumento do volume e da complexidade dos trabalhos; na divulgação célere das informações; no maior controle e melhor acompanhamento dos processos de trabalho, com agilidade nos encaminhamentos. Servirá também para detectar os gargalos das diferentes etapas de uma atividade ou processo que necessite de ações de vários setores e/ou departamentos. Trará ainda transparência aos procedimentos.

Quanto à questão do espaço físico, podemos dizer que em breve o problema será resolvido, pois a Fafich vai inaugurar, ainda em 2011, prédio anexo onde serão instalados vários laboratórios, grupos e/ou centros de pesquisa. Além disso, muitas salas de aula irão migrar para outros espaços que estão sendo construídos com subsídios do Programa de Apoio ao Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais (Reuni).

Uma das grandes conquistas dos servidores foi a aquisição do espaço de convivência, localizado na sala 2007 da Fafich. Antiga reivindicação, viabiliza a

socialização – pelas manhãs na busca pelo café, no horário de almoço ou vespertino, os encontros, mesmo que rápidos, são momentos de troca de ideias e notícias, além de que os eventos comemorativos e confraternizações tendem agora a se tornar se tornar mais frequentes.

6. CONCLUSÃO

Motivação dos servidores para capacitação e aperfeiçoamento profissional; percepção da importância do próprio trabalho, com a consequente melhora na autoestima; cooperação entre colegas; estímulo dos gestores para a liberação dos servidores para que participem de cursos e treinamentos; aproveitamento e otimização do trabalho na execução de tarefas. Esta é parte da realidade atual da Fafich, o que revela uma mudança no quadro de apatia e de fragmentação das relações, constatado nos questionários respondidos pelos servidores nos anos de 2002 e 2010.

A leitura dessa nova realidade não se baseia na aplicação de outros questionários, mas em entrevistas, reuniões de trabalho e apresentação de grupos em workshops, cujos dados podem ser consultados nos anexos desta monografia. Constatou-se pela presente pesquisa que parte desta nova realidade é fruto direto do Projeto Equipetas. Um próximo passo para validar tais constatações será a elaboração e aplicação de questionário, o que será realizado no âmbito do Projeto Equipetas, quando da finalização do primeiro curso e antes do início do segundo curso, previsto para o segundo semestre de 2011.

Acreditamos que a resposta à questão apresentada nesta monografia – em que medida o Projeto Equipetas resulta em maior envolvimento dos servidores com o trabalho e com a Instituição? – é relativamente simples: à medida que o projeto mantenha suas atividades, irá criando raízes e adquirindo a confiança dos servidores. Assim, a continuidade do Projeto Equipetas vai munindo os servidores de condições para que eles lidem melhor com o próprio trabalho, desenvolvam uma conduta autoreflexiva e, conseqüentemente, elevem sua autoestima. Como nos lembram ALVES e MANSUR, a percepção da realidade é fruto da reflexão e produz lucidez a respeito das circunstâncias existenciais e sociais. Isso conduz a uma caminhada emancipatória, levando o homem “à intervenção permanente de referendar a sua vida e as suas relações sociais” (ALVES e MANSUR, p. 130).

Exemplificamos este fato com a repercussão que teve a fala de um dos participantes do Projeto no workshop. Ele teve como “lição de casa” refletir sobre o significado da sua prática profissional e, após esse exercício de reflexão, conseguiu

perceber a importância do que fez ao longo de décadas de trabalho na UFMG. Eletricista, ele comenta que acompanhou a “gestação da Universidade como espaço físico”. Com essa reflexão, percebeu a importância do próprio trabalho para a Instituição. Com essa nova visão de si, redimensiona valores, que se traduz em auto-estima e dignidade. Lembramos que por mais simples que seja o trabalho, ele tem a sua relevância e importância dentro do contexto, e, perceber isso, às vezes, não é algo tão fácil, às vezes tem que haver um “referendar do outro” para que isso aconteça e se mostre realmente. Esse “referendar do outro” requer “bocados de gentileza” no trato nosso de cada dia, com as pessoas com as quais convivemos no trabalho, independente das diferentes relações de hierarquia.

Acreditamos que tais reflexões foram possíveis devido ao Projeto Equipetas, através dos cursos, palestras e workshops ministrados, muitas vezes, pelos próprios servidores da Fafich, capacitados para esta incumbência. Percebe-se desse modo que próprio Projeto já é uma resposta para muitos dos problemas levantados, e para proporcionar o maior envolvimento dos servidores com o trabalho e com a Instituição.

O projeto Equipetas é uma realização que exemplifica a mobilização e a busca dos técnicos por melhorias salariais, aperfeiçoamento das relações humanas e das condições de trabalho. Muitas vezes, a busca se inicia pelo viés da melhoria salarial, mas alcança outras dimensões, que podem ser consideradas ainda maiores: o conhecimento, outros olhares sobre si, a prática do trabalho e visão de mundo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVES, Fernando Almeida. MANSUR, Luiz Maurício. *Uma Política Pública de Recursos Humanos*. 1997. 149 f. Monografia (Conclusão do Curso) - Fundação João Pinheiro. Escola de Governo de Minas Gerais. Universidade Federal de Juiz de Fora, Belo Horizonte, 1997.

AZEVEDO, Sérgio de; ANDRADE, Luiz Aureliano G. de. A reforma do Estado e a questão federalista: reflexões sobre a proposta Bresser-Pereira. In: DINIZ, Eli; AZEVEDO, Sérgio de (Orgs.). *Reforma do Estado e democracia*. Brasília; UnB, 1997.

BRASIL. *A proposta da reforma administrativa. Presidência da República*. Governo Fernando Henrique Cardoso. Brasília – 1995.

BRASIL. Ministério da Administração e Reforma do Estado. *A nova política de recursos humanos* Cadernos MARE da reforma do estado. Caderno 11. Brasília, DF 1997. Disponível em www.planalto.gov.br/publi_04/colecao/proadm.htm Acesso em 16/04/2011

BARROS, Vanessa Andrade. SOUZA, Vilma C. CUNHA, Enderson d'Assumpção. BAUMGRATZ, Andréa R. MENDES, Mailce M. VESPASIANO, Cirene de S. NEPOMUCENO, João. NEPOMUCENO, Marinho. AGOSTINI, Kelly C. de Oliveira. *Relatório Final da Comissão de Reestruturação de Rotinas Administrativas e análise da alocação da força de trabalho da FAFICH / UFMG*. 2002.

BRASIL. Constituição (1988). Emenda Constitucional Nº 19, de 04 de junho de 1998. Modifica o regime e dispõe sobre princípios e normas da Administração Pública, servidores e agentes políticos, controle de despesas e finanças públicas e custeio de atividades a cargo do Distrito Federal, e dá outras providências.

BRASIL. Lei Federal 11.091, de 12 de janeiro de 2005 – Dispõe sobre a estruturação do Plano de Carreira dos Cargos Técnico Administrativos em Educação. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/11091.htm

CASTOR, Belmiro. VALERDE, Jobim. *Burocracia e reforma do estado*. In: Cadernos Adenauer. Ano II n. 03. Pg - 2001.

COHEN, Ernesto. FRANCO, Rolando. Avaliação de Projetos Sociais.in: Capítulo V *A linguagem dos projetos*. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Vozes, 1999. 312 p

CROZIER, Michel. *Estado Modesto, Estado Moderno – Estratégia para uma outra mudança*. Brasília: FUNCEP, 1989. 199p.

FASUBRA – *Reforma Administrativa sob a ótica dos servidores*. FASUBRA Sindical – Federação dos Sindicatos de Trabalhadores das Universidades Brasileiras – Brasília: Novembro 1996.

FASUBRA – Cartilha do cargo único. Direção Nacional Fasubra Sindical biênio 2002/2004

FASUBRA - Revista Memorial 30 anos – Linha do Tempo – Direção Nacional Fasubra Sindical. 2009/2012

FONSECA, João Eduardo do Nascimento. *Novos atores na cena universitária*. Rio de Janeiro: UFRJ: Nau Ed., 1996. 294p.

FRANÇA, Júnia Lessa; VASCONCELLOS, Ana Cristina de; BORGES, Stella Maris. *Manual para normalização de publicações técnico-científicas*. 8. ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2009. 258 p.

JACQUES, Maria da Graça Corrêa; CODO, Wanderley. *Saúde mental & trabalho: leituras*. Petrópolis: Vozes, 2002

MOREIRA, Soraia Aparecida. *Qualidade de vida no trabalho dos servidores técnico-administrativos em educação da UFMG e sua influência no desempenho profissional*. 2010. 88 f. Monografia (Conclusão do Curso) – Instituto a Vez do Mestre. Universidade Candido Mendes. Belo Horizonte. 2010.

ORTEGON, Edgar. PACHECO, Juan Francisco. PRIETO, Adriana. CEPAL – SERIE manuales n. 42 in: Pauta Metodológica – Metodologia Del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas. Santiago de Chile, 2005.

PAULA, Ana Paula Paes de. *Por uma nova gestão pública*. Rio de Janeiro. Editora FGV, 1ª Edição, 2005.

PEREIRA, L. C. Bresser. *A Reforma Gerencial de 1995*. In: *Cadernos Adenauer*. Ano II n. 03. Pg. 29-45. 2001

PEREIRA, L. C. Bresser. *Balanço da reforma do Estado no Brasil: a nova gestão pública*. In: Coleção Gestão Pública; v.2. Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. Brasília, 2002

PEREIRA, Luiz C. Bresser. *Construindo o Estado republicano: democracia e reforma da gestão pública*. 1ª ed. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2009. 414 P.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. Padrão PUC Minas de normalização: normas da ABNT para apresentação de trabalhos científicos, teses, dissertações e monografias. Belo Horizonte, 2006. Disponível em <http://www.pucminas.br/biblioteca/>

PASTORINO, Carlos Torres. Sabedoria do Evangelho, Vol 4, Rio de Janeiro: Sabedoria, 1964. 143 p.

SINDIFES/BH. Cartilha do enquadramento. Plano de carreira dos cargos técnico-administrativos em educação das Instituições federais de ensino superior. Belo Horizonte. CEFET-MG / UFMG. 2005

ANEXO A – Entrevistas Semi-estruturadas

- 1) Em sua opinião, projetos de valorização funcional resultam em maior envolvimento dos servidores com o trabalho e a instituição?
- 2) De que forma o curso promovido pelo Projeto Equipetas está contribuindo para o seu trabalho na Fafich?
- 3) Você tem sugestões para melhorar as próximas edições desse curso?

Entrevistado 1

Este curso de administração e gestão está sendo muito enriquecedor para mim. Ele traz um módulo de decisões – a gente tem que tomar decisões de imediato e outras têm que ser planejadas. Por isso, esse curso está sendo muito enriquecedor. Importante que o curso também vai me dar uma progressão financeira, mas este conhecimento que estou adquirindo, jamais, jamais alguém vai tirar de mim depois. Então, é um enriquecimento para a gente dentro do trabalho.

Sobre conciliar as duas coisas, trabalho e curso, acredito que a Unidade está investindo em nós, e com certeza eles tiveram uma visão que isto seria muito bom para a Instituição

Acredito que o curso poderia ser mais vezes por semana, não apenas duas, para agilizar mais, ser mais intenso.

Entrevistado 2

Este curso está me dando uma sacudida, tem muito tempo que não faço um curso e estou sentindo que estou atualizando muita coisa, muito conhecimento. Pretendo continuar me esforçando para assimilar tudo o que eu conseguir ouvir na sala de aula.

Nas próximas edições, cada setor poderia dar uma opinião, as pessoas falarem quais as demandas que são necessárias. Eu, por exemplo, pretendo aperfeiçoar o curso de arquivo, que foi muito bom, pois o curso de arquivos que eu fiz já vai para mais de 15 anos, e as novas dicas melhoraram o meu trabalho. Pretendo me aperfeiçoar, ler e pesquisar sobre o assunto. Estou esperando, muito empolgada, um novo curso.

Entrevistado 3

Sim. Trabalhar o lado profissional e humano das pessoas não é tarefa fácil. É certo que ninguém motiva ninguém, porém, quando a Instituição é aberta e mostra interesse em capacitar melhor seus funcionários para o desempenho de suas funções, e demonstra interesse na valorização do servidor enquanto ser humano, estes retribuem, cada um à sua maneira, lógico. Assim, a motivação, mesmo intrínseca, se torna maior, tornando o funcionário mais envolvido com o serviço e com as atividades pelas quais é responsável.

Aproveito o momento para parabenizar todas as pessoas que coordenam o Equipetas. É uma iniciativa que demonstra o interesse dos colegas em desenvolver, aperfeiçoar e envolver melhor os servidores da Fafich. O conhecimento é algo que deve ser sempre compartilhado. O curso atualmente desenvolvido pela equipe tem renovado meus conhecimentos na área administrativa, tão carente de atenção no âmbito da Universidade. Foram realizados debates e palestras com correlação direta às funções desempenhadas por cada um dos participantes. A troca de experiências tem sido fator norteador para melhoria e adaptações às minhas atividades aqui na Fafich.

Esta edição do curso foi muito boa. Existiu a preocupação com os horários de trabalho dos servidores que dele participaram (apesar da intensa carga horária). Acredito que uma das falhas foi a questão da pontualidade em se iniciar alguns cursos agendados, o cumprimento dos horários é algo que poderia ter um controle maior.

Sei que é algo que está em andamento, mas reforço a ideia de que os novos servidores que virão a ser convocados para trabalhar na Fafich precisam ter um treinamento formal, que demonstre o funcionamento da Unidade e sua interdependência em relação às outras unidades da UFMG. Não é deixar que o funcionário aprenda e descubra sozinho como funcionam as questões burocráticas da Universidade. Acredito que é importante a criação de seminários e cursos para novos servidores.

Entrevistado 4

Sim. Na medida em que o funcionário toma consciência da importância do seu trabalho dentro do seu setor e, num sentido mais amplo, da instituição, redescobre-se como parte integrante de um bem maior social e sente-se motivado.

Contribui na melhoria do ambiente de trabalho, uma vez que conscientiza os indivíduos do seu papel na comunidade dos servidores e fazendo com que se coloquem no lugar dos outros, tornando, com isso, as relações mais solidárias.

Entrevistado 5

Sim. Com projetos de valorização o servidor, será mais comprometido com a instituição, tornando-se mais motivado e participativo.

O Curso abre novos horizontes, aumenta os conhecimentos e promove uma maior interação entre colegas. A oportunidade de encontrar-se e trabalhar em grupo, proporciona troca de idéias, e auxilia na resolução de problemas.

Entrevistado 6

Sim. O servidor quando se acha valorizado sente mais vontade de realizar seu trabalho. O projeto Equipetas, na forma de curso de aperfeiçoamento, tem sido muito útil, tanto para a divulgação e ampliação do conhecimento, como por gerar maior aproximação entre os funcionários. Nele pude conhecer um pouco mais da vivência no trabalho de meus colegas e acho importante que cursos e outros eventos como simpósios e seminários continuem a acontecer na Fafich.

Como sugestão, precisamos de um curso de secretaria acadêmica e administrativa com ênfase nos sistemas utilizados pela UFMG e também cursos de idiomas e atualização em informática.

Entrevistado 7

Sim. Estou obtendo várias informações e compreendendo, cada vez mais, como devo atuar para estar sempre melhorando meu trabalho. Tenho várias sugestões, mas o que tem se apresentado como fundamental para ser resolvido é o problema da comunicação. Precisamos de ter agilidade e maior confiabilidade na circulação das informações. Nossas páginas precisam de ser conferidas e atualizadas todos os dias, como uma tarefa diária.

ANEXO B – Levantamento de necessidades para planejamento de recursos humanos

IDENTIFICAÇÃO:

Nome:

Cargo:

Lotação:

Data de entrada na UFMG:

Locais onde esteve lotado e cargos ocupados:

Trabalhou em algum local antes da UFMG? Onde?

Formação (nível e área):

Áreas de interesse profissional:

Áreas de interesse pessoal:

Já participou de cursos oferecidos pela ProRH? Quais?

Existe algum dos cursos oferecidos pela ProRH que deseja fazer? Quais?

Quais são as atribuições do seu setor de trabalho?

Quais as atribuições da sua função dentro do seu setor de trabalho?

QUESTÕES:

1. Quais dos problemas abaixo relacionados que ocorrem no seu setor de trabalho e que têm contribuído para dificultar os resultados desejados?

- () Frequentes alterações nos projetos;
- () Erros no Edital e/ou Ofícios;
- () Encaminhamentos indevidos de documentos internos e externos;
- () Relatórios técnicos mal elaborados;
- () Frequentes erros na execução do trabalho causando desperdícios; Retrabalho;
- () Frequente afastamento do local de trabalho por parte de alguns servidores;
- () Resistência a novos métodos de trabalho;
- () Relações interpessoais e comunicações deficientes;
- () Pouca motivação pelo trabalho por parte de alguns servidores; *
- () Falta de cooperação;
- () Alto número de faltas ao trabalho (absenteísmo);
- () Atraso em relação ao cronograma institucional;
- () Falta de clareza nas atribuições do setor;
- () Número acentuado de problemas disciplinares;
- () Dificuldade na utilização das ferramentas de trabalho: computador, fax, copiadora...
- () Espaço físico e imobiliário inadequados;
- () Falta de motivação de alguns servidores para capacitação e aperfeiçoamento profissional;
- () Falta de incentivo dos gestores para a capacitação e aperfeiçoamento profissional dos Servidores;
- () Outros:

No seu ponto de vista, dentre as dificuldades apresentadas acima, destaque três de maior importância, fazendo um asterisco ao lado da frase.

2. Tais problemas têm suas causas identificadas?

- () Sim () Não () Às vezes. Quais?
-

3. Dentre essas causas, ou outras, você identifica necessidades de treinamento para você ou para alguém do seu setor? ()Sim ()Não
Quais?

4 – Levando em consideração tanto o seu setor quanto o funcionamento da Faculdade como um todo, você tem sugestões de Cursos / Treinamentos que possam fazer parte de uma Proposta da Fafich para o Programa de Formação Integrada e Qualidade de Vida na Gestão de Pessoas (Profiq)?_____

5- Você gosta do seu trabalho?

6- Se você tivesse oportunidade de mudar de setor você mudaria?
Em caso positivo, para qual setor gostaria de mudar?
Por que?

ANEXO C – Conteúdo programático dos cursos 2010 e 2011

Curso 2010 – Conteúdo Programático

Planejamento e Gerência - Atualização e desenvolvimento profissional na instituição pública - 150 horas

MÓDULOS

Módulos	Disciplinas	Hs/a
I	Direitos e deveres do servidor	08hs/a
II	Estrutura e funcionamento da UFMG (novo regimento geral)	08hs/a
III	Ética e cidadania nas organizações	08hs/a
IV	Eficiência da comunicação e atendimento ao público	16hs/a
V	Comportamento profissional	08hs/a
VI	Gestão do tempo	08hs/a
VII	Gestão de arquivos	08hs/a
VIII	Percepção, decisão e mudança	08hs/a
IX	Liderar e desenvolver equipes de trabalho 12	12hs/a
X	Motivação de equipe – um desafio gerencial	12hs/a
XI	Gestão de pessoas e resultados	08hs/a
XII	Planejamento estratégico	16hs/a
XIII	Gestão do conhecimento nas IFEs Prof. Irineu Manoel de Souza (UFSC)	06hs/a
XIV	Assédio Moral: experiência da UFOP Silvia Maria de Paula A. Rodrigues	06hs/a
XV	Programa de preparação para aposentadoria: Experiência da UFBA Edimildes Carmo dos Santos (Assistente Social)	06hs/a
XVI	Identidade e o imaginário	06hs/a
XVII	Espaço público e privado	06hs/a

Estratégia Metodológica: exposição, exercícios individuais e em grupo, debates e painéis.

Recursos Pedagógicos: Apostilas, textos, data show, TV e Vídeo, Quadro/giz, Internet e e-mail.

Número de servidores beneficiados: Todos os servidores técnico-administrativos em educação da Fafich/UFMG, os quais, inclusive poderão se beneficiar posteriormente com a progressão funcional por titulação prevista na Lei 11.091 de janeiro de 2005 (plano de carreira).

Curso 2011 – Conteúdo programático
Gestão com foco em resultados – 90 horas

TEMAS	CARGA HORÁRIA MÍNIMA horas/aula
Acessibilidade e Inclusão de servidores e alunos na UFMG.	03
Aprender a utilizar os recursos tecnológicos.	06
Comunicação: <i>Comunicação e Informática.</i>	03
Comunicação: <i>O problema de comunicação no local de trabalho.</i>	03
Comunicação: <i>Oratória - Curso Prático de Comunicação e Expressão Verbal para Líderes e Colaboradores.</i>	06
Comunicação: <i>Oratória Básica - Desinibição, Técnicas, Fluência e Postura ao Falar em Público.</i>	06
Diversidade cultural no contexto da UFMG.	03
Gestão organizacional na UFMG/FAFICH: <i>Como Gerenciar? (identificar demandas, etapas de procedimentos, monitoramento, comunicação e recursos).</i>	12
Gestão organizacional na UFMG/FAFICH: <i>Espaço físico - limpeza, organização e descarte de material.</i>	06
Gestão organizacional na UFMG/FAFICH: <i>Gestão democrática de Pessoas – legislação, direitos e deveres.</i>	03
Gestão organizacional na UFMG/FAFICH: <i>Organograma e Atribuições de cada setor.</i>	06
Legislação e Políticas Públicas em Educação nas IFES / UFMG.	09
Mestrado Profissional – <i>necessidade emergente e urgente – uma introdução a metodologia científica.</i>	12
Qualidade de Vida no Trabalho.	03
SIASS – Saúde do Trabalhador e Biossegurança.	09
Carga Horária Total	90

Demandas de Cursos/Treinamentos/Eventos - 2011

Temas	CARGA HORÁRIA MÍNIMA horas/aula
Gestão de documentos públicos	32

ANEXO D – Relação dos Grupos de Estudo da Fafich/UFMG em maio de 2011

Atelier de Publicidade e Propaganda

Centro de Capacitação e Pesquisas em Projetos Sociais - CECAPS

Centro de Estudos da Religião Pierre Sanchis

Centro de Estudos de Criminalidade e Segurança Pública - CRISP

Centro de Estudos de inteligência Governamental - CEIG

Centro de Estudos Legislativos – CEL

Centro de Estudos Mineiros

Centro de Estudos sobre a Presença Africana no Mundo - CEPAMM

Centro de Referência no Interesse Público – CRIP

Desigualdade Social e Pobreza: classe, gênero e raça

Educação e Instituição de Ensino e Pesquisa

Gênero e Sociedade

Grupo de Estudos em Mídia e Espaço Público - EME

Grupo de Estudos em Temáticas Ambientais - GESTA

Grupo de Pesquisa Comportamento Político e Opinião Pública

Grupo de Pesquisa em Cinema, TV e Vídeo

Grupo de Pesquisa em Comunicação, Mídia e Cultura

Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade - GRIS

Grupo de Pesquisa em Jornalismo, Cognição e Realidade

Grupo de Pesquisa Opinião Pública, Marketing Político e Comportamento

Grupo de Pesquisa Pensamento Político e Social Brasileiro

Grupo de Pesquisa Poéticas da Experiência

Grupo de Pesquisa Relações Internacionais, Estado e Sociedade na América Latina

Grupo Hume

Laboratório de Análise de Processos em Subjetividade – LAPS

Laboratório de Análise do Comportamento – LabAC

Laboratório de Antropologia do Corpo e da Saúde LACS

Laboratório de Arqueologia

Laboratório de Avaliação das Diferenças Individuais LADI

Laboratório de Desenvolvimento Cognitivo e Linguagem

Laboratório de Ensino em Filosofia

Laboratório de Família e Comunidade

Laboratório de Grupo, Instituições e Redes Sociais
Laboratório de Mídia Eletrônica - LABMIDIA
Laboratório de Neurociência Comportamental e Molecular - Lanec
Laboratório de Neuropsicologia do Desenvolvimento
Laboratório de Pesquisa em Sociologia do Trabalho
Laboratório de Processos Cognitivos
Laboratório de Psicanálise
Laboratório de Psicologia do Trabalho
Laboratório de Psicologia Escolar – LAPES
Laboratório de Relações Públicas Professor Plínio Carneiro - LARP
Núcleo de Ciências da Cognição - NUCC
Núcleo de Direitos Humanos e Cidadania GLBT - NUH
Núcleo de Estudos Ciências do Comportamento - NECC
Núcleo de Estudos e Pesquisas sobre a Mulher – NEPEM
Núcleo de Estudos Sobre o Pensamento Contemporâneo
Núcleo de Estudos Sobre o Trabalho Humano – NESTH
Núcleo de Psicologia Política
Officium - Oficina de Produção jornalística
Projeto Democracia Participativa – Prodep
Projeto República
Scientia: Grupo de Teoria e História da Ciência
Sociabilidade, Capital Social e Eficácia Tempo e Sociedade

ANEXO E – Apresentação de trabalhos no workshop *Fafich: percursos e memórias*

Após palestra ministrada por Cláudia Graça da Fonseca e Enderson d'Assumpção Cunha para os integrantes do curso de capacitação promovido pelo Equipetas, foi solicitado aos participantes que refletissem sobre questões relacionadas ao trabalho executado na Fafich, pois teriam uma tarefa em grupo para fazer no dia seguinte.

As questões levantadas foram as seguintes:

- 1) Qual era o seu conhecimento anterior sobre a Fafich? As expectativas e acolhimento foram satisfatórios? São boas as relações com os demais colegas?
- 2) Como percebem a relação com professores e alunos (profissional e convivência)?
- 3) Conseguem visualizar a importância do trabalho e da instituição (Fafich) para o crescimento da UFMG e do País?

No outro dia, a turma foi dividida em quatro grupos. O grupo 1 foi composto por funcionários recém-contratados. O grupo 2, por funcionários transferidos de outras unidades e os grupos 3 e 4, em sua maioria, por funcionários com mais tempo de serviço na Fafich. Cada um dos grupos discutiu as questões que levaram para reflexão e confeccionou um cartaz com figuras representando suas respostas.

Grupo 1

A ideia antes de vir para a Fafich – liberdade de expressão e ação –, foi representada por um pássaro, no cartaz. Ambiente de rebeldia e engajamento político. Um ambiente onde existe – teoricamente – o uso de drogas, e também um ambiente propício para a genialidade e a loucura.

Quando chegou aqui sentiu-se deslocado: “onco tô, o çô sô, pronco vô”.

Percebeu-se que aqui existe um ambiente para a formação de amizades duradouras e também para uma convivência familiar.

Grupo 2

Um grupo veio de outras unidades através de remoção, para a Fafich. Todos conheciam, um pouco, a Fafich nas relações de trabalho, ou até como estudantes dela. Nossa imagem da Fafich era um lugar onde caíamos de paraquedas de modo feliz! Porque sabíamos que teríamos o paraquedas diminuindo o impacto da queda. Na Universidade como um todo cada unidade tem as suas dificuldades, mas aqui o que queríamos era viver melhor, na paz, procurar harmonia na relação de trabalho, confraternizações – nas outras unidades havia festas comemorativas, de final de ano, principalmente, mas um colega fez um depoimento de que na unidade dele não se confraternizavam. Isso o surpreendeu inicialmente. No imaginário, aqui era um lugar de “sombra e água fresca”, um ambiente de trabalho adequado, teríamos “hidromassagem com televisão e champanhe”, uma coisa assim... Com relação ao acolhimento, foi um desafio, o acolhimento aqui está com alguns problemas. O que vou fazer? Por onde começar? Tirando estas coisas que a gente vai rompendo, enfrentando desafios, conhecendo as pessoas, pondo a nossa cara a tapa, no final a gente fica sorrindo, releva, a gente vai levando na alegria.

Se eu soubesse que o ambiente seria tão bom, eu teria vindo imediatamente, eu tinha outra visão da Fafich. Quando cheguei eu disse “aqui que é a minha praia”.

Nas relações com os colegas, comparando com outras unidades, é o que encontramos em toda a relação de trabalho: um mais nervoso, outro mais tranquilo; a gente precisa estar retomando o diálogo, a argumentação para encontrar um lugar melhor dentro das relações. Algumas pessoas que estão emboladas, confusas. Chegamos aqui com uma expectativa, mas não desenrola, a gente vê algumas relações assim; talvez em grau mais acentuado alguns colegas trazem uma mágoa muito grande das unidades de onde vieram. Então, se formos comparar estas relações, seria como “uma pessoa escorregando na casca de banana, trânsito embolado”, você acha que está fazendo certo, mas está fazendo errado; aborda um colega de um forma, ele entende de outra. Quanto às nossas relações com os alunos da Fafich são tranquilas, mas em relação aos professores, é muito de mandante e executor, acho que a nossa ideia nunca prevalece, sempre a deles, eles com o conhecimento, arrastando a gente para onde estão indo. Quanto à importância do trabalho para o crescimento da UFMG e do País, estamos em busca de uma autonomia, de termos metas mais precisas, ou a própria instituição dar estas metas para seguirmos, e a arte de recuperar o passado, pensar e fazer uma reflexão para o futuro.

Grupo 3

Primeiro, a imagem que tínhamos da Fafich era de um lugar, um espaço democrático de discussões políticas, de liberalidade, de liberdade, em que a gente pudesse construir um trabalho; que tivesse trabalho em equipe, que a gente pudesse melhorar o nosso trabalho, em busca de expectativa profissional.

A Fafich era o Pelé pra gente, a gente tinha uma imagem totalmente diferente; tinha a imagem também do Maradona, porque a gente tinha um pouco de receio, por causa da maconha, aí a gente ficava no meio – que nem o Zidane – no meio de tudo, só dando cabeçada, então nós viemos para esta trajetória...

Agora vem a trajetória profissional, no início você chega pensando que tudo são flores, esperando o melhor, e depois com o tempo vai conhecendo a unidade, as relações de trabalho; a gente vem em busca de um troféu. O que simboliza este troféu? Reconhecimento profissional, trabalhar em equipe, o compromisso e a valorização nossa enquanto funcionários.

A gente já trouxe de outras unidades uma experiência, e não tem como não comparar. Sobre a expectativa inicial, colocamos a figura de uma noiva: uma série de expectativas, de ilusão mesmo, e aí vamos cair na realidade, em busca de uma inserção profissional que acabou não acontecendo.

Vim com grande conhecimento na área de informática, e tudo isso se perdeu...

Tive esta mesma impressão da expectativa inicial, de que ia ser muito bom, que eu ia poder fazer 6 horas, que eu ia dar conta de estudar e fazer o meu mestrado; tem 6 anos que estou tentando, não consegui ainda, tive uma decepção muito grande, só que eu dei a volta por cima.

A gente se vê rato, no sentido de ficar jogado no buraco, embaixo, seria mais no sentido de estar procurando alguma coisa, a nossa autoestima, a primeira experiência não foi boa; agora o gato é aquilo que todo mundo espera, o lindo e maravilhoso.

Na Fafich há sempre aquele que se esconde. Com relação aos alunos e professores em geral, as relações são boas, tanto na unidade anterior quanto aqui, na medida do possível.

Sobre a importância de trabalhar na Fafich, usamos a seguinte frase: O futuro depende das ações conscientes do nosso presente. Desde que viemos para a Fafich, sempre tivemos uma preocupação com a experiência dos nossos serviços e não tivemos investimento permanente em novos equipamentos e nem aprimoramento das equipes de trabalho, com isso houve uma perda no senso de responsabilidade e de estímulo, da coletividade para o trabalho. Concluindo, sabemos que ações simples e conscientes garantirão um amanhã muito melhor para todos nós.

Grupo 4

Vimos de outra unidade há mais tempo, outros nasceram na Fafich, [risos] são experiências bastante diferentes. Nossa chegada não foi muito acolhedora, como muitos já falaram, este é um processo que devemos trabalhar daqui para a frente. No primeiro momento a gente sente uma bomba, este movimento de poeira e ali devagarzinho as coisas vão se assentando, mas isso aqui é simbólico, no decorrer do trabalho, a gente fica inibida, não conhecemos os colegas, alguns tentam tratar os colegas com carinho, fazer a parte deles, serem acolhedores, de vez em quando desmorona. Nós já vivemos aqui momentos de muita união na nossa relação de grevistas com os colegas e a comunidade como um todo.

A Fafich perdeu muito sua identidade na recepção de entrada do funcionário. O funcionário entra no prédio hoje, é uma pessoa completamente desconhecida, eu nunca tinha visto nossos novos colegas;

A gente consegue perceber que, ao longo do tempo, tivemos mudanças, mas também temos que pensar nos momentos bons que já tivemos aqui, vários momentos de discussão, finais do ano aconteceram as nossas festas, que são momentos de confraternização, são poucos, mas eles acontecem, mas a gente quer olhar para o futuro, e este curso está nos dando também essa dimensão: além de conhecer toda a história da Fafich, que muitos de nós não conhecíamos, do quanto falta para trabalhar o planejamento. Desejamos ser mais capacitados, trabalhar a questão do profissionalismo, mas queremos também ter mais respeito no nosso local de trabalho. Este ano mesmo, tivemos alguns probleminhas com relação aos professores com os colegas, isto inclusive é um dos motivos de criamos o nosso grupo de desenvolvido humano, para melhorar essa situação, na relação de trabalho. Queremos ser mais ouvidos também. Muitas das vezes a opinião dos professores tem mais peso, a gente quer participar mais nessas decisões, queremos trabalhar, a partir de agora, com este curso; nos reunir mais, para discutir as nossas demandas e colocar o nosso curso de capacitação para desenvolver e melhorar esses ruídos. Queremos mesmo trabalhar com mais qualidade de vida.

Temos muitos problemas entre nós; às vezes o colega não está no local de trabalho que gostaria. Isto a gente já está observando, mas este curso será o pontapé inicial para que isso melhore, para que a relação do trabalho como um todo melhore daqui para a frente, com isto estamos trazendo a nossa contribuição para o trabalho na Fafich. E vemos que isso também precisa ser melhorado, esta relação nossa para com os colegas das outras unidades e da administração central, com reflexo para o Brasil, porque agora, com a entrada da UFMG no Reuni, vamos ter muito mais demandas do que antes, e quantos dos nossos alunos vão para n lugares no Brasil.

Reflexões e Comentários

Após a apresentação do trabalho, num segundo momento do Workshop houve um diálogo entre os participantes. Transcrevemos algumas falas que achamos relevantes.

“Nós trabalhamos muito na universidade, Você imagina o que era a universidade trinta anos atrás? Eu acredito que nós tivemos uma grande importância.”

“Ele trabalhou na rede elétrica toda da Universidade, acompanhou essa gestação do espaço físico da universidade, participou para alcançarmos essa estrutura que existe hoje, e percebeu a dimensão disto. Talvez tenhamos que refletir até onde vai a influencia da gente, até onde é importante o nosso trabalho, por menor que ele seja, ao longo do tempo. Estamos acostumados a ver o trabalho em três dimensões, às vezes, até em duas, mas se você colocar uma quarta dimensão – o tempo – a coisa ganha uma forma bem maior.”

“A universidade foi meio carrasco com a gente. Hoje trabalhamos em condições bem melhores, mas durante muito tempo, nós técnicos, principalmente, tivemos muito pouco apoio; porque é aquela velha discussão, que hoje é bem menor – da atividade meio, atividade fim -, que sempre foi uma grande besteira. A universidade demorou muito tempo para reconhecer, para investir na melhoria da qualidade do trabalho, e consequente da qualidade de vida do funcionalismo. Alguma coisa que eu aprendi, que eu fiz - isso é muito da gente, nós nos viramos - era correndo atrás prá fazer as coisas, a gente mexe com computador desde a época do “DOS”, tínhamos que saber os comandos, eu nunca fiz um curso pra isso, e alcançamos um certo domínio no assunto, mas porque corremos atrás, procuramos aprender, então isso eu estou simbolizando em mim, mas eu sei que aconteceu com todo mundo que tem pelo menos um ano de casa. Nos últimos quatro anos tivemos uma melhora significativa. Agora temos uma Pro-Reitoria de Recursos Humanos, antes nem isso tínhamos, e há muitas universidades que não tem. Durante muito tempo tudo aqui era voltado para o corpo docente; então essa mudança é uma coisa muito legal. Reflito, porque de alguma forma a gente não deixou de ser profissional, poderíamos ter deixado de ser por esta falta da formalidade das coisas. Eu acho que o pessoal que está chegando agora vem com melhor qualificação, uma formação melhor, isso também acontece nos concursos para docentes, hoje já se exige doutorado. Então eu fiz parte de uma geração, de muita modificação. Quando eu entrei a relação de trabalho era quase que uma relação pessoal, era 90% afetiva e 10% profissional. A nossa geração foi mudando isso e hoje percebemos uma série de coisas. Por outro lado, agora também tem as possibilidades de progressão, de crescimento dentro do serviço público, não só fazer cursos de capacitação ou de especialização, este tipo de coisa, o governo investiu mais nisso, mas têm outros caminhos para fazer isso, um verdadeiro plano de carreira, que você pode começar num nível mais baixo e terminar como professor universitário; existem exemplos. Como um colega nosso que começou como datilógrafo, depois sendo auxiliar administrativo chegou a pró-reitor adjunto, quando ele saiu da universidade ele ainda era auxiliar administrativo e hoje é professor adjunto. Ele foi um pró-reitor adjunto auxiliar administrativo. Tudo bem, ele fez por onde, mas é uma exceção. Acho que só tem uma pessoa com perfil

assim, cada um de nós tem um tipo de perfil, eu acho que devemos ter mais oportunidades”.

“Este módulo, esta palestra e workshop, a oportunidade de fazer uma reflexão focada na identidade da Fafich, essa importância de cada um, eu achei isso fundamental. Cada um de nós é elo dessa corrente, isso traz para nós a dimensão e a consciência do nosso trabalho, da nossa importância na Fafich, na instituição, e no desenvolvimento. Eu fico muito feliz em ver que nós estamos tendo mais oportunidades de aprimoramento, mas este curso de capacitação e esta semana, em especial está me dando a dimensão de um diagnóstico que se houve pelos corredores – a fragmentação das nossas relações - com certeza, este curso, daqui pra frente vai nos dar a oportunidade de melhorar, e retomar o que no passado tivemos. Para os jovens, os novos colegas que estão chegando, está sendo muito bacana ter a companhia de vocês no curso, porque além de ter a oportunidade de conhecer a história da Fafich, que muitos de nós não conhecemos ao longo deste tempo todo, daqui pra frente nós vamos trabalhar juntos e nos conhecer melhor.”

“Eu acho que a partir de agora nós nunca mais seremos os mesmos.”

“Repensar a identidade da Fafich, com certeza esse objetivo o curso alcançou.”

ANEXO F – Reunião de Trabalho

Restrospectiva das últimas ações do Projeto Equipetas: passamos uma demanda, pedimos aos colegas para responderem...

Mandamos para todos os funcionários da Fafich a questão sobre escolaridade e situação funcional pra que eles avaliassem a situação funcional e analisassem e suas necessidades, não só para ter a progressão, mas também para o desenvolvimento do trabalho. Para os colegas que concluíram o terceiro grau, e que pretendem cursar pós-graduação pedimos que se manifestassem quanto ao interesse do mestrado profissional. Colhemos essa demanda, fizemos um relatório e mandamos para a PRORH.

Essa é uma segunda etapa, um outro momento que estamos construindo. – e além disso averiguamos e analisamos as sugestões propostas pelos colegas, porque temos que completar um outro módulo, ainda dentro do curso de 150 horas que estamos finalizando. Achamos importante a questão de capacitação e treino de recursos tecnológicos, então nós vamos fazer isso.

Estamos montando aqui, um seminário para um dia, de manhã e de tarde, ou duas tardes, para a gente fechar estas nove horas. Nossa preocupação é estar atendendo o interesse, não é fazer qualquer coisa.

A gente quer que as coisas tenham sentido, que façam com que os funcionários se sintam capazes de executar as tarefas porque aprenderam e venha a contribuir realmente, para não ficar só no discurso de determinadas ações que não são executadas.

Este cuidado de buscar e construir o projeto, tem um diferencial, a maneira como está sendo feito aqui na Fafich, chamou a atenção das outras unidades, lá cada um busca por si, aqui tem um grupo pensando em todos. É um diferencial.

Sim, mas o que vemos uma parte da realidade, nós não conseguimos diagnosticar toda a realidade, porque muitos não responderam o questionário, mas também a gente respeita...

Temos colegas que estão para se para se aposentar brevemente, e não vão conseguir as progressões que tem direito.

Teria que saber qual é a dificuldade de cada um.

Talvez precisemos de um movimento. Está dentro do meu planejamento pessoal e profissional buscar saber qual é a dificuldade de cada um. Se tivermos todos os questionários respondidos, teremos o perfil dos nossos colegas e saberemos exatamente quem são aqueles que nunca fizeram curso nenhum; e eles precisam de que a gente os ajude. No mínimo, todos precisam de um curso de 90 horas. São 3 perguntas básicas: você quer? Você precisa de qual carga horária? O que você sente falta na estrutura física do trabalho? Equipamentos, computadores, impressoras...

Quanto ao custo, a verba vem do Profiq. Recebemos uma resposta da Prorh sobre a nova demanda. Nossa nova proposta assinada pela maioria dos funcionários teve efeito. A Prorh; elaborou um parecer técnico sobre o nosso novo curso de 90 horas, e pelo seu diagnóstico recebemos um valor para investir 10 mil reais para gastar neste ano de 2011. Então temos junho, julho, agosto, setembro, outubro, novembro e dezembro, para montar o curso. No curso anterior tivemos o apoio do DRH, que verificou o que tinha disponível em termos de instrutor e de conteúdo, para poder agilizar; corremos atrás da parte sobre os temas que achamos interessantes, e convidamos as pessoas para fazer. Das trinta horas que ficaram sob nossa responsabilidade estão faltando apenas nove. No meu ponto de vista, nós realmente cumprimos bem a nossa proposta.

Para fechar as nove horas estamos seguindo o interesse das pessoas, ainda do primeiro questionário, que aconteceu no ano de 2010..

Em 2010, quando o Equipetas foi formado, nós já colocamos o DRH em alerta “precisamos disto, como é que faz?” E junto deles foi feito o curso. E agora fizemos uma proposta para a Prorh, que já nos deu um feedback sobre a situação de cursos, porque o Profiq acabou, mas ainda resta uma verba que está sendo utilizada, mas quanto ao mestrado profissional, houve um indeferimento, porque ele não está contemplado na proposta da qualidade de vida e de capacitação da UFMG. A programação da Prorh da UFMG, contempla só até especialização. Mas nós vamos desistir, nós vamos buscar.

A nossa idéia é a seguinte, nós temos um dinheiro x para gastar, nós vamos nos organizar para utilizar esta verba, montar um curso e colocar, nem que seja uma palestra, que fale sobre o mestrado, poderemos fazer uma preparação.

Um curso pequeno de 60 horas, uma introdução para quem quer fazer o mestrado.

Quem tiver interesse em fazer o mestrado, depois pode entrar num consórcio para fazer o curso.

Da consulta feita aos servidores resultaram vários temas, mas está registrado que o tema que saiu com maior ênfase foi a questão do mestrado profissional, pensamos que é uma demanda legítima, queremos que esse preparatório nos dê a exata dimensão do que precisamos para avançar e decidir, se é possível ou não.

Estamos tendo uma experiência que eu acho muito importante, que é a questão do diálogo. Nosso grupo era maior, hoje está um grupo menor porque nem todos têm a tolerância de ouvir os colegas. É por aí, não significa que este pequeno grupo está sempre em sintonia, mas ficou no grupo pessoas que estão afinizadas e com disposição.

Temos que colocar no papel as coisas, a gente está escutando da nossa professora, o tempo todo – olha o nome do curso: gestão com foco em resultados. O que ela colocou e é por aí mesmo: “o funcionário tem que colocar tudo no papel, a sua idéia tem que estar contida no papel para depois apresentar para alguém”

O que nós estamos querendo fazer, é que tenha sentido dentro da nossa realidade do trabalho da Fafich.

isso faz a diferença, percebi vários colegas muito entusiasmados. Quando conversamos nos corredores, eles falam que estão tendo uma visão mais ampliada da Fafich, do todo e do trabalho.

Os módulos sofreram alterações?

Sim, seguimos uma idéia, mas ao longo do processo houve uma modificação até para uma melhor adaptação àquilo que a gente queria.

o processo amadureceu o grupo, eles sabem mais o que querem agora.

Estou participando de um outro curso. Tem cronograma, conteúdo e carga horária definidos, está pronto. No nosso caso, o que eu acho que está sendo produtivo para nós, é esta coisa de ter uma primeira ideia, esta ideia foi reformulada através de discussões com as pessoas da própria DRH, e à medida que o nosso curso está acontecendo o DRH começa a perceber, como nós também, esta evolução, as coisas mais elaboradas, melhor definidas; tanto que o curso se chamava “planejamento e gerencia”, e agora o nome é “gestão com foco em resultados”.

Interessante esta construção

Eu falo que é cansativo ficar pensando, conversando, vai lá e vem aqui, reúne e discute, vamos pensar num tema, vamos pensar noutro.

É muito democrático.

A democracia é uma coisa que dá trabalho!

Nós conversamos muito sobre a questão do espaço físico, que tem a ver com o organograma, a questão da limpeza, do descarte, tem muitas pessoas insatisfeitas...

O primeiro documento que a gente fez era muito simples, agora tudo está mais elaborado. Num primeiro momento discutimos entre nós, depois pegamos a idéia de todos que enviaram o e-mail e colocamos aqui. Por exemplo, este tema – espaço físico e limpeza – está dentro de gestão organizacional.

O levantamento do que cada um precisa é necessário fazer com cada um.

Uma visão do que todo mundo está querendo, isso ficou claro inclusive para a própria DRH. Por exemplo, temos hoje uma nova situação da gestão de documentos públicos dentro da UFMG, os novos arquivistas estão se mobilizando, então também a gente demandou um curso de gestão de documentos públicos, foi uma demanda solicitada, como a questão do Mestrado Profissional. Então eu acho que “saber o que a gente quer, nós estamos sabendo” isso faz com fiquemos mais animados.

Sabemos para qual direção vamos. Não é como antigamente que fazíamos aqueles cursos só para ter a progressão.

Por um outro lado tem colegas com dificuldades para vir ao curso, de conciliar tempo de trabalho e tempo de curso. Então o nosso projeto veio fortalecer este direito que o colega tem de estar lá no curso. De se organizar para isso.

Como fica a questão do despertar para a busca? Particularmente, busquei me especializar motivada, primeiramente, pela melhoria salarial, junto com isso recebi outras coisas, até consideradas maiores, como este despertar que eu gostaria que todos tivessem, também.