



UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS

CAIO CESAR PIFFERO GOMES

A SUBJETIVIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS:  
Estudo exploratório com servidores públicos

São Leopoldo

2011

CAIO CESAR PIFFERO GOMES

A SUBJETIVIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS:  
Estudo exploratório com servidores públicos

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Ciências Sociais, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, como requisito parcial, para a aprovação de doutoramento.

Orientadora: Marília Veríssimo Veronese

Co-Orientador: Jorge Renato Verschoore

São Leopoldo

2011

### Ficha Catalográfica

G633s Gomes, Caio Cesar Piffero  
A subjetividade na gestão de pessoas: estudo exploratório  
com servidores públicos / por Caio Cesar Piffero Gomes. – 2011.  
199 f. : il. ; 30cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos,  
Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, São Leopoldo,  
RS, 2011.

“Orientação: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Marília Veríssimo Veronese; Co-  
orientador: Prof. Dr. Jorge Renato Verschoore, Ciências  
Humanas”.

1. Trabalho – Subjetividade. 2. Psicodinâmica – Trabalho. 3.  
Universidade – Administração. 4. Gestão de pessoas – Ensino  
superior. 5. Gestão pública. I. Título.

CDU 331.44

Catálogo na Publicação:  
Bibliotecária Camila Rodrigues Quaresma - CRB 2/1376

CAIO CESAR PIFFERO GOMES

A SUBJETIVIDADE NA GESTÃO DE PESSOAS:  
Estudo exploratório com servidores públicos

Tese apresentada ao Curso de Doutorado em Ciências Sociais, da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS, como requisito parcial, para a aprovação de doutoramento.

Aprovado em: 31/03/2011

Banca Examinadora:

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Dra. Marília Veríssimo Veronese (Orientadora)  
UNISINOS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Jorge Renato de Souza Verschoore Filho (Co-Orientador)  
UNISINOS

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Carlos Alfredo Gadea Castro  
UNISINOS

\_\_\_\_\_  
Prof<sup>ª</sup>. Dra. Adriane Rubio Roso  
UFSM

\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Ricardo Vianna Martins  
UFSM

## SUMÁRIO

<i>INTRODUÇÃO</i> .....	16
<b>1. CAPÍTULO UM</b> .....	<b>27</b>
1.1. REFLEXÕES SOBRE O PAPEL SOCIAL DA UNIVERSIDADE.....	27
1.2. BREVE HISTÓRICO DA UFSM .....	39
1.2.1. Estrutura da UFSM.....	41
1.2.2. Os sujeitos que dão funcionalidade à organização. ....	44
<b>2. CAPÍTULO DOIS</b> .....	<b>49</b>
2.1. GESTÃO PÚBLICA .....	49
2.1.1. Histórico da gestão pública.....	56
2.1.2. Organizações públicas e gestão .....	61
2.1.3. Vínculos de trabalho e modelos de gestão.....	67
2.1.5. O significado do trabalho.....	69
2.2. <i>MODELOS DE GESTÃO</i> .....	73
2.2.1. Novos rumos administrativos .....	79
2.2.2. Novas gerências públicas e governabilidade.....	85
<b>3. CAPÍTULO TRÊS</b> .....	<b>89</b>
3.1. <i>ARGUMENTAÇÕES SOBRE A SUBJETIVIDADE</i> .....	89
3.1.1. Complexidade e razão .....	102
3.1.2. Introdução à Psicodinâmica do Trabalho .....	105
3.2. <i>PSICODINÂMICA DO TRABALHO E SERVIÇO PÚBLICO</i> .....	115
<b>4. CAPÍTULO QUATRO</b> .....	<b>121</b>
4.1. <i>METODOLOGIA</i> .....	121
4.1.1. Pesquisa qualitativa .....	125
4.1.2. Uso da pesquisa qualitativa .....	126
4.1.3. Estratégias de validação .....	127
4.1.4. Instrumentos de pesquisa.....	130
4.1.4.1. Instrumento para a avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.....	131
4.1.4.2. Entrevista em profundidade .....	134
4.1.4.3. Diário de campo.....	136

5. CAPÍTULO CINCO.....	138
5.1. Levantamento Inicial.....	138
5.2.1. Resultados e análises do instrumento de avaliação do modelo de gestão .....	144
5.2.1.1. Reitoria e outras unidades de ensino.....	144
5.2.1.2. Curso de capacitação .....	148
5.2.1.3. Escola Técnica Rural Estadual: Palmeiras das Missões.....	150
5.2.1.4. Centro de Ciências Naturais e Exatas .....	152
5.2.1.5. Curso de Atualização .....	152
5.2.1.6. Curso de Atualização – 2ª edição.....	153
5.2.2. Relatos e análises das entrevistas .....	156
5.2.2.1. Primeira entrevista .....	156
5.2.2.2. Segunda entrevista .....	160
5.2.3. Diário de campo .....	163
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	174
REFERÊNCIAS .....	184
APÊNDICES.....	190
APÊNDICE 01: Instrumento para análise do modelo subjetivo de gestão. ....	191
APÊNDICE 02: Termo de Aceite da Instituição. ....	193
APÊNDICE 03: Termo de Confidencialidade.....	194
APÊNDICE 04: Termo de Consentimento livre esclarecido.....	195
APÊNDICE 05: Roteiro de entrevista semi-estruturada.....	197
APÊNDICE 06: Formulário para análise de conteúdo .....	199

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organograma UFSM. Fonte: UNIVERSIDADE..., 2010.....	43
Figura 2 - Equação do trabalho.....	119
Figura 3- Continuum de Liderança.....	149

## ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Técnico-Administrativo em educação – Feminino .....	44
Tabela 2 - Técnico-Administrativos em educação – Masculinos.....	45
Tabela 3- Idade e Tempo de Serviço - Servidores Femininos.....	45
Tabela 4- Idade e Tempo de Serviço – Servidores Masculinos .....	46
Tabela 5- Reitoria: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.....	146
Tabela 6- Centro de Educação: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.....	147
Tabela 7- Colégio Técnico Industrial: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.....	147
Tabela 8- Centro de Ciências Rurais: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.....	148
Tabela 9- Compilação dos dados das populações anteriormente apresentados.....	148
Tabela 10- Curso de Capacitação: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.....	150
Tabela 11- Escola Técnica Rural Estadual: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.....	151
Tabela 12- Centro de Ciências Naturais e Exatas: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas .....	152
Tabela 13- Curso de Atualização: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.....	153
Tabela 14- Curso de Atualização 2ª Edição: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.....	153
Tabela 15- <i>Continuum</i> de Liderança - email .....	154



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1- População Masculina e Feminina .....	47
Gráfico 2 - Escolaridade dos Servidores .....	47
Gráfico 3- Variação do Contingente dos servidores entre os anos de 200 a 2004 .....	140
Gráfico 4- Ocorrência de LTS nos anos de 2000 a 2004 - Percentual .....	140
Gráfico 5- Evolução das LTS entre 2000/4 .....	141
Gráfico 6- Evolução da Média Anual das LTS entre os anos de 2000 a 2008.....	141

## ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1- Categorias e Contingências Organizacionais .....	182
Quadro 2- Epistemologia da Equação do Trabalho.....	183

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AI – 5	Ato Institucional n. 05
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CESNORS	Centro de Educação Superior Norte-RS
CIAPER	Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento
CIS	Comissão Interna de Supervisão
CLT	Consolidação das Leis Trabalhistas
COPERVES	Comissão Permanente do Vestibular
CPD	Centro de Processamento de Dados
CPPD	Comissão Permanente do Pessoal Docente
CQVS	Coordenadoria de Qualidade de Vida do Servidor
DA	Diretório Acadêmico
DASP	Departamento Administrativo Público
DCE	Diretório Central de Estudantes
DCF	Departamento de Contabilidade e Finanças
DEMAPA	Departamento de Material e Patrimônio
DERCA	Departamento de Controle e Registro Acadêmico
DP	Departamento de Pessoal
GESPÚBLICA	Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização
HUSM	Hospital Universitário de Santa Maria
IFES	Instituições Federais de Ensino Superior
LIBRAS	Língua Brasileira de Sinais
LTS	Licença para Tratamento de Saúde
PCCTAE	Plano de Carreira dos Servidores Técnico-Administrativos em educação
PDI	Planejamento do Desenvolvimento Institucional
PEIES	Programa de Ingresso ao Ensino Superior
PRND	Programa Nacional de Desburocratização
PRRH	Pró-Reitoria de Recursos Humanos
REUNI	Plano de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais
RJU	Regimento Jurídico Único
RU	Restaurante Universitário
SEMOR	Secretaria da Modernização
UDESSM	Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria

Dedico esta tese à minha filha Cíntia, pelo empenho e pela persistência com que realiza e conquista as suas metas. Aprendo muito com você.

Agradeço especialmente à minha esposa Sílvia que esteve ao meu lado nestes momentos de investimento afetivo e intelectual.

Agradeço a UNISINOS e aos meus professores por ter tido mais esta oportunidade, para apreender um pouco mais sobre os fenômenos sociais.

## RESUMO

Nesta pesquisa, o tema desenvolvido foi a Gestão de Pessoas em organizações públicas e o objeto de estudo, a subjetividade enquanto dimensão humana ativa e integrada durante a interação do servidor com a organização do trabalho. O objetivo a ser atingido, além de mais bem conhecer as peculiaridades e as nuances das reações subjetivas dos servidores no trabalho, foi o de procurar por subsídios apropriados para compor o planejamento dos processos organizacionais e incluí-los no preparo do funcionograma e do organograma das organizações públicas. Como os modelos de Gestão de Pessoas, utilizados nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES) têm afetado a subjetividade dos servidores? Foi esta a pergunta norteadora da pesquisa. Aspectos históricos da gestão pública, conceitos das teorias da Administração e da Psicodinâmica do Trabalho fundamentaram as discussões teóricas e a análise de conteúdo desta pesquisa, que se caracteriza como quali-quantitativa. Constatou-se que o atual modelo de gestão contém poucas estratégias capazes de incluir as demandas subjetivas dos servidores. O sofrimento do trabalho predominantemente ocorre quando as normativas do setor público são alteradas, influenciando a organização do trabalho. Os servidores, em geral, têm compreensão parcial sobre o impacto dos modelos de gestão existentes e os já experimentados na sua construção profissional, associando modelo de Gestão de Pessoas à tecnologia do ambiente de trabalho. A aproximação entre os servidores (gestores e não gestores) tem sido, contudo, favorecida pela complexificação dos desafios organizacionais e isto tem oportunizado alguma expressão do plano individual de trabalho. Nos estudos sobre a Motivação e a satisfação do Desejo no trabalho, é possível encontrar matéria-prima para subsidiar a construção de modelos de inclusão da pessoa e sua subjetividade nos procedimentos de Gestão de Pessoas. Estes modelos tendem a estar relacionados à ideologia governamental predominante de um país e com o estado de desenvolvimento da sociedade em uma determinada época.

Palavras Chave: Organizações federais de ensino superior. Subjetividade. Complexidade. Gestão de Pessoas. Psicodinâmica do Trabalho.

## ABSTRACT

The subject of this research was People Management in public organizations, and the object of the study was the subjectivity as active and integrated human dimension during the interaction between the servant and the work organization. The objective to be reached, besides well knowing the peculiarities and the diversification of the servants subjective reactions at work, was to search proper assistance to compose the organizational processes planning and to include it in the functional structure chart and organogram preparation of the public organizations. How have the People Management models, used in the Federal Institutions of Higher Education (FISHE), been affecting the servants' subjectivity? This was the guiding question of the research. Public management historical aspects, concepts from the theories of Administration and of the Work Psychodynamics based the theoretical discussion and the content analysis of this research, which is considered as quali-quantitative. We verified that the current management model contains only a few strategies to include the subjective necessities of the servants. The work suffering happens when the public sector normative is modified and it is not only in the subject intimacy, but it is also expressed in the work organization. The servants, in general, have partial comprehension about the impact of the current management models, and the others, who are already experimented during their professional construction, associate the People Management model with the technologization of the work environment. The approximation of the servants (managers and not managers) has been promoted by the complexification of the organizational challenges and this has been enabling the expression of the individual work plan. In studies about Motivation and satisfaction of the Desire at work, it is possible to find raw material to assist the construction of people inclusion models and their subjectivity, in People Management procedures. These models tend to be related with the predominant government ideology of a country and with the state of development of a society in a certain time.

Key-words: Federal Institutions of Higher Education. Subjectivity. Complexity. People Management. Work Psychodynamics.

## INTRODUÇÃO

Investigar o que leva as pessoas a se comportarem de um jeito ou de outro é tarefa gratificante, mas não é empreitada fácil. Nestas averiguações, muitos fatores se apresentam com importância relevante e, às vezes, se torna difícil definir em qual deles apoiar os instrumentos utilizados, enquanto são investigados. Quando o comportamento observável é o objeto de estudo, torna-se mais fácil acompanhar os seus desdobramentos, o que não quer dizer que as inferências e as afirmações realizáveis a partir dele, sobre os seus motivadores, sejam derradeiras.

Quando o empenho é investigar a subjetividade, as dificuldades são ampliadas, pois os instrumentos e técnicas de pesquisas existentes, geralmente, não alcançam diretamente as suas qualidades. Nesses casos, temos de recorrer a recursos que possibilitem mais bem compreendê-la. É o caso da hermenêutica, por exemplo, ou ainda outros que nos permitam maior aproximação dos seus padrões, mas, mesmo essas alternativas ainda nos mantêm distante da sua natureza.

Estudar o comportamento das pessoas seja pelo motivo que for e seja qual for a metodologia utilizada, os resultados se mostram imprecisos. As reações psicológicas, alojadas neste objeto, são fenômenos exemplares dessas dificuldades de acesso, quando se pretende estudá-los e se constata que as dúvidas se ampliam, a cada investida nessa direção.

As dificuldades metodológicas encontradas, quando intentamos conhecer o que se passa na subjetividade das pessoas em ambientes dinâmicos, como são os das organizações, nos quais elas se deparam com acontecimentos múltiplos e que constantemente influenciam a sua maneira de reagir, são diversas.

Com o tempo, conforme os sujeitos vão convivendo com essas experiências, torna-se perceptível como elas se adaptam a esses ambientes, conseguem manter certo grau de envolvimento, tanto obtendo como proporcionando ganhos na relação. Desenvolvem-se ao interagirem com eles, promovendo ganhos para ambos: sujeito e organizações.



Gerações atuais, nascidas nesse contexto com transformações persistentes, desfrutam dele, da mesma forma que os das gerações anteriores desfrutavam dos acontecimentos da sua época, antes do surgimento dos sofisticados meios tecnológicos e de informações. As atuais o consideram natural, mas as gerações anteriores ainda expressam estranheza.

As progressivas transformações sociais e laborais que vivemos no dia a dia, num passado não muito longínquo, não eram assim. Os mais antigos foram pegos de surpresa por elas, no entanto hoje, já as tendo em seu convívio, a maioria habituou-se a elas, entendem-nas como fatos corriqueiros, pois perceberam que as transformações continuarão acontecendo a todo instante. Houve transformação na subjetividade social e impactos na vida cotidiana das pessoas. Elevado desenvolvimento tecnológico, estímulos sempre novos dirigidos ao consumo, às formas de viver (incluindo a esfera do trabalho) modificaram os processos de subjetivação das pessoas. Evidentemente, não ocorreu em todas, nem as que se adequaram a este contexto fizeram-no de maneira estandardizada e nem mesmo a efetivaram de uma hora para outra. Foi necessário certo empenho, certo esforço para que a adequação se tornasse possível. Tornou-se inevitável a adaptação a esse processo de transformações tecnológicas e sociais. Algumas pessoas, no sentido geral, convivem e usufruem bem disso, enquanto outras se adaptam, porque o têm de fazer, não lhes resta alternativa, assim como há ainda aqueles que resistem o quanto podem para não serem transformados.

Como exemplo, para elucidar como a incapacidade de ler o contexto está relacionada às pré-concepções de uma época ou de uma cultura historicamente situada, pode-se citar o que aconteceu com os índios durante a colonização do Brasil. Estes, grosso modo, não possuíam conhecimentos para entender as intenções existentes na cultura dos colonizadores europeus. Entenderam estes que era necessário culturalizá-los, para que pudessem compreender a civilização deles. Da mesma forma, utilizando outro exemplo, mas não menos verdadeiro, acontecia com os surdos antes da oficialização da LIBRAS<sup>1</sup>. Esses eram educados pela oralização, método que ia contra a sua capacidade de compreensão. Quando os ouvintes compreenderam que a comunicação entre os que não conseguem se comunicar pela voz, melhor o fazem por meio de gestos organizados, a LIBRAS foi oficializada como a primeira língua dos surdos, proporcionando-lhes uma forma de comunicação mais condizente com os seus recursos comunicacionais. Para que

---

<sup>1</sup> Língua Brasileira de Sinais

essa fosse oficializada, foi necessária a mudança na concepção do ouvinte, ou seja, a concepção antiga o cegava para esta possibilidade.

Houve então uma alteração de paradigma, palavra deturpada pela polissemia que lhe é atribuída, mas que ainda, epistemologicamente, se refere aos fios condutores básicos do conhecimento que regem as reflexões e ações de uma determinada sociedade ou indivíduo, sob determinado viés de uma cultura, em uma determinada época. E é assim capaz de iluminar ou de escurecer a mente de quem ocupa.

A forma de pensar de uma cultura ou indivíduo se estrutura sob a raiz dessas influências básicas e contribui para a construção de conceitos e de valores, que dão sentido e orientam tanto uma sociedade como um indivíduo, pois estes são entendidos como verdadeiros e irrefutáveis.

O mal estar decorrente do confronto entre o que era entendido como verdadeiro, em relação ao que está se impondo como nova verdade, acontece em instância subjetiva, pouco possível de ser diretamente observável, mas nem por isso inexistente.

Essas reflexões preliminares sobre concepções e suas transformações é o enfoque dado a esta pesquisa e têm o propósito de ressaltar o cuidado que se deve ter ao investigar tal objeto de estudo. Apreciar a sua incompletude – o desconhecimento sobre ele – é incentivo para o desenvolvimento de instrumentos investigatórios mais condizentes à sua natureza, assim como para realizações de novas investidas em busca de melhores compreensões.

Estas ponderações introduzem o enfoque dado às investigações desta pesquisa, ou seja, a intenção de averiguar as reações das pessoas, quando elas convivem e reagem às transformações que acontecem em seu entorno, no caso o das organizações públicas, no qual, de certa forma, é onde elas estão inseridas grande parte das suas vidas.

O tema investigado se refere aos processos de Gestão de Pessoas, quando utilizados em organizações públicas e está delimitado à compreensão dos processos de Gestão de Pessoas, no sentido de gerenciamento. Portanto, não foi investigado no sentido de procedimentos e métodos administrativos específicos como seleção, recrutamento e treinamento, dentre outros semelhantes, geralmente priorizados nas práticas cartoriais dos departamentos de Recursos Humanos das organizações, tanto públicas como privadas. Também não se refere ao estudo de modelos de lideranças em si, mas os considera como diferentes estilos de lideranças utilizados nas ações nos

modelos de gestão, e como impactam na construção subjetiva do servidor público (e seu sofrimento).

O termo Gestão de Pessoas, portanto, fica delimitado a um conjunto de práticas e artifícios capazes de majorar o envolvimento das pessoas de uma organização ou de um setor, de maneira a orientar os seus comportamentos no ambiente de trabalho para uma finalidade.

O objeto de estudo nesta pesquisa é a subjetividade, estando ela delimitada nos servidores participantes do levantamento de dados da pesquisa. A subjetividade, enquanto dimensão humana, ativa e integrada na interação do servidor com a organização do trabalho.

O objetivo a ser atingido com esta pesquisa, além de mais bem conhecer as peculiaridades e as nuances das reações subjetivas dos servidores no trabalho, foi o de procurar subsídios apropriados para compor o planejamento dos processos organizacionais e incluí-los no funcionograma e no organograma das organizações públicas. Com isso, entusiasmar mais pesquisas sobre a subjetividade, no contexto organizacional do setor público, visando ao aprimoramento de modelos de Gestão de Pessoas.

A mediação entre os estilos subjetivos de trabalho e os modelos operacionais disponibilizados pelas organizações ainda carecem de aproximação. A distância existente entre eles revela o quanto há para ser percorrido por pesquisas com essa finalidade. Há indícios de que a maneira como a gestão está sendo praticada pode estar ocasionando impactos à subjetividade do servidor e, talvez, estes, com metodologias melhor desenvolvidas, possam ser mais bem gerenciados.

A pergunta que configurou a problemática central desta pesquisa surge dessa possibilidade e encaminha os seus procedimentos nessa direção. Ela pode ser assim formulada: como os modelos de Gestão de Pessoas, utilizados nas organizações públicas, no caso, nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), têm afetado a subjetividade dos servidores?

Foi investigado, portanto, se os servidores vivenciam os modelos de Gestão de Pessoas como procedimentos apropriados para o seu desenvolvimento funcional ou se os vivenciam como modelos não cumpridores dessa finalidade.

A vivência dos modelos de Gestão de Pessoas foi contextualizada na Psicodinâmica do Trabalho, como forma de analisar se o sofrimento inerente ao trabalho, nas IFES, favorece a criatividade e desenvolvimento ou fadiga e adoecimento

no trabalho. O sofrimento do trabalho, embora com dificuldades em ser aferido, foi o padrão demarcador da subjetividade investigada.

A pesquisa se caracteriza como sendo do tipo quali-quantitativa e fez uso da metodologia de interpretação de conteúdo para a análise dos resultados.

Tem como hipótese a afirmação de que o modelo de Gestão de Pessoas, com as suas respectivas transformações ou modernizações ocorridas na história das organizações públicas, tem afetado a subjetividade dos servidores de forma a facilitar a sua integração com o trabalho, tanto quanto de forma a complicar essa integração.

O termo servidor, nesta pesquisa, quando não identificado de forma diferente, se refere ao trabalhador que, neste caso é a pessoa, o cidadão, que trabalha em organizações públicas imbuído de cargo público.

Para a realização deste estudo houve a participação voluntária de servidores da Universidade Federal de Santa Maria, assim como a colaboração de setores, quando solicitados, como o Centro de Processamento de Dados (CPD), a Junta Médica, a Procuradoria, a Coordenadoria de Qualidade de Vida dos Servidores (CQVS), Unidades Administrativas, a Pró-Reitoria de Recursos Humanos (PRRH), a coordenação da enfermagem do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM), dentre outros.

Estudar os fenômenos subjetivos dos servidores, enquanto atores em atividade no trabalho é uma forma de contribuição para os processos de Gestão de Pessoas do setor público. Para atingir tal finalidade, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- melhor compreender como esta população de trabalhadores tem reagido diante das tentativas de modernização dos modelos de gestão pública e respectivamente dos modelos de Gestão de Pessoas;
- compreender a dinâmica e expressão do sofrimento no trabalho (no sentido dejouriano) por parte dos servidores
- averiguar qual é a compreensão dos servidores sobre os modelos de gestão existentes e os já experimentados;
- averiguar se há proximidade entre os modelos de gestão utilizados nas empresas privadas e na empresas do setor público;
- contribuir para o setor público melhorar a sua eficácia, a sua eficiência e a sua efetividade administrativa.

Resultados de um levantamento sobre número das ocorrências de Licenças para o Tratamento de Saúde (LTS), obtidos no setor de enfermagem do Hospital Universitário de Santa Maria (HUSM)<sup>2</sup>, realizado em 2004, foi um dos motivos importantes que motivou a realização desta pesquisa. O número de LTS foi considerado elevado e não havia explicações sobre o que as estava desencadeando. Posteriormente, o interesse sobre a progressiva e acelerada complexificação social, implicando no que comumente hoje se entende como tecnologização do ambiente do trabalho, foi aglutinada ao interesse de melhor compreender os dados sobre as LTS. Considera-se que, com a tecnologização, surgem novas formas e novas exigências para realizar o trabalho e até mesmo para compreendê-lo. Também o próprio trabalho, com a sua evolução histórica, obteve progressivas significações no contexto social. A sofisticação do trabalho ocorre pelo aumento progressivo dos instrumentos tecnológicos, cada vez mais especializados, colocados em ação e como resultados operacionais imediatos exigem constantes atualizações, capacitações e qualificações dos servidores. Essas condições são também exigidas aos gestores, para que eles possam dar conta dos concernentes e novos desafios e para que as suas respostas sejam adequadas, faz-se necessário desenvolver modelos eficazes e eficientes nas organizações públicas, adequados a conjuntura atual.

O entendimento de que as ocorrências de LTS pode ser reação dos servidores frente à complexificação do trabalho, torna possível que os gestores tenham de desenvolver novas atitudes para gerenciar estas categorias. Sendo a Gestão de Pessoas, inicialmente, entendida como uma ação necessária para mediar a relação estabelecida entre o servidor e a organização do trabalho, é provável que se tenha de pensar em sua evolução. Entender como ele ou eles, em se tratando de modelos, estão hoje configurados, tornou-se outro motivo para a realização desta pesquisa. Correspondem ou não a estas demandas? Portanto, são três os motivadores desta pesquisa: as LTS, a complexificação do trabalho e o modelo de Gestão de Pessoas. A operacionalidade deste estudo abrange investigações sobre a qualidade desse engajamento (servidor e organização do trabalho) decorrente da trilogia interativa entre a subjetividade, a complexificação contínua e progressiva da organização do trabalho e os processos de gerenciamentos destas instâncias.

---

<sup>2</sup> Órgão complementar vinculado a UFSM

A investigação desses fenômenos gerenciais levanta a expectativa de que se possa melhor compreender como as relações de trabalho entre servidor e organização do trabalho estão acontecendo nas IFES. Traz consigo este estudo a possibilidade de contribuir para melhorias dos modelos de gerenciamento de pessoas para o setor público.

A pesquisa está organizada em cinco capítulos, esta introdução e as considerações finais. O primeiro capítulo situa o leitor no cenário educacional das IFES, onde se questiona a finalidade atual destas organizações na medida em que as demandas sociais se avolumam e as pressionam, a fim de que respondam aos seus problemas imediatos. Sua vocação aristocrática é assim ameaçada, junto ao lugar privilegiado de produção da alta cultura e conhecimento científico avançado. As suas investigações devem prover, prioritariamente, as emergências sociais ou é uma organização que se nutre da pura investigação e que deve fazer ciência com a finalidade de mais bem conhecer os fenômenos?

Dar respostas a essas questões implica em rever a validade das suas finalidades básicas: educação, pesquisa e extensão, fundamentadas em princípios convencionais. As Universidades, mesmo ainda consideradas distantes dos interesses sociais, estão sendo envolvidas por suas demandas e, de certa maneira, chamadas a se (re)configurar por elas.

Esse cenário contextualiza o leitor com a dinâmica interatuante das Instituições Federais de Ensino Superior (IFES), com as tendências e demandas sociais, provocando reflexões sobre a identidade prospectiva dessas organizações. Encaminha assim o olhar para o objeto de estudo desta investigação, pois abre caminho para indagações sobre como a comunidade interna – servidores e gestores – destas organizações estaria sendo impactada e reagindo, diante dos mutantes acontecimentos.

Nesse mesmo capítulo, é descrita a estrutura da organização em que esta pesquisa se desenvolveu. Embora ela, a organização, não tenha sido o objeto de pesquisa, foi nela que o seu objeto foi investigado. Às descrições da organização foram acrescidas informações sobre os sujeitos que nela labutam, tais como: o tempo médio, que os servidores ativos trabalham nela; a proporção em que eles se distribuem entre o sexo masculino e o feminino e o nível de escolaridade das suas categorias de servidores.

No segundo capítulo, foram realizadas duas grandes subdivisões. Uma delas se refere à Gestão Pública e disserta sobre como ela se caracteriza. Nela se encontram

aspectos históricos desde a época das modernizações realizadas nas organizações de trabalho por Getúlio Vargas, enquanto presidente do Brasil, até os dias de hoje.

Abordam-se os dois vínculos de trabalho atualmente existentes e propõe algumas reflexões sobre como eles afetam as relações de trabalho. São eles: o Regimento Jurídico Único (RJU), como normatizador do trabalho público e a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), regulamentadora do trabalho em organizações privadas.

Define-se o que é modelo de gestão nesta pesquisa e explica-se a sua função, nas organizações. Expressam-se as tentativas de modernização dos modelos de gestão na história do setor público e reflete-se sobre o uso de modelos de gestão utilizados nas organizações do setor privado.

Ainda, no capítulo dois, é abordada a evolução do significado do trabalho e as tendências evolutivas das teorias gerais sobre administração e os modelos de gestão. Aborda-se o fator humano, adentrando-se nos procedimentos de gestão, nas teorias humanistas, assim como a predominância da teoria clássica da administração e os conceitos da burocracia weberiana normatizando as organizações.

Logo em seguida, trata-se sobre os novos rumos administrativos, quando há o privilégio do desempenho intelectual e a realocação da posição do funcionário, que passa a ser denominado de colaborador e se torna mais integrado às decisões junto aos gestores.

Para acompanhar o contexto das transformações, a gestão pública teve de desenvolver novos processamentos para gerenciar a máquina pública, dando-lhe um caráter dinâmico e competitivo. Com essas novas tendências gerenciais, a subjetividade ganha importância e é salientado o clima de mutações das estruturas e das funcionalidades vividas pelos servidores.

No terceiro capítulo estão os subtemas: argumentações sobre a subjetividade, complexidade e razão e a concepção psicodinâmica do trabalho. Enfatiza-se o ingresso da subjetividade como dimensão comportamental interveniente no desempenho no trabalho e explica-se porque ela deve integrar os estudos das organizações. Expõe-se como a constituição psíquica do servidor é impactada pela (des)configuração do trabalho e pela complexidade ambiental. Enfatiza-se o papel simbólico do servidor, caracterizando-o tanto como agente mutante, ao apreender novos jeitos de trabalhar quanto agente modificador, ao repassar as novas formas de agir para o seu entorno.



A Psicodinâmica do Trabalho, no capítulo três, se insere neste estudo como instrumento de leitura das reações subjetivas, decorridas da interação do servidor com a organização do trabalho. Com o auxílio dela são construídas arguições fundamentais às explicações dadas sobre as possíveis afetações da subjetividade e implicação dessas com as demandas para evolução dos modelos de gestão. Ressalta-se que a intensidade das afetações experimentada pelo servidor implicará na qualidade da sua capacidade produtiva, assim como na sua saúde, pois nela está a possibilidade de ele mobilizar ações para superar os desafios das suas atividades laborais, como a possibilidade de embotar-se.

No quarto capítulo, apresenta-se a metodologia utilizada no desenvolvimento da pesquisa. Faz-se referência aos modelos de pesquisas – qualitativos e quantitativos – e é explicado o uso predominante do modelo qualitativo, como opção desta pesquisa. Argumenta-se sobre a credibilidade que as pesquisas qualitativas estão obtendo entre os pesquisadores e, conseqüentemente, nas academias.

Argui-se sobre a credibilidade deste modelo de pesquisa e sobre a maneira de validar as suas investidas exploratórias sobre o objeto de estudo, assim como se recomenda fazer uso de diferentes instrumentos, para melhor investigá-lo. Esse procedimento se mostra eficiente na proteção contra a contaminação, pela subjetividade do pesquisador, dos dados obtidos, favorecendo a validação da sua investida.

No quinto capítulo, abordam-se o relato e a análise dos dados. Inicia-se apresentando os dados obtidos com o instrumento de avaliação do modelo de gestão, apresentam-se as análises dos conteúdos e a evolução realizada neste instrumento, durante o transcorrer da pesquisa.

Em seguida, são expostos os conteúdos obtidos nas entrevistas em profundidade, realizadas com servidores com larga experiência de serviço público, constatando-se diferentes vieses de compreensão sobre Gestão de Pessoas.

No diário de campo, relatam-se os fatos da última campanha eleitoral para Reitor, ocorrida na organização, durante o ano de 2009. Abordam-se aspectos sobre a dinâmica desse contexto e as contingências de gerenciamento de pessoas que nela aconteceram, sendo registro empírico de valor para a análise.

E por último, estão as considerações finais em que se demonstra a importância de manter ativo o estudo sobre a subjetividade do servidor, para melhor compreender as suas reações, as suas vicissitudes no trabalho, bem como dirigir estes estudos para



extrair subsídios fundamentais à construção de novas organizações de trabalho e para novos modelos de Gestão de Pessoas.

A subjetividade revelou-se como uma dimensão humana importante, a ser considerada nos procedimentos administrativos, mas ainda é pouco conhecida no âmbito do trabalho, fazendo com que muitos gestores a explorem, aleatoriamente, utilizando, por exemplo, modelos de gestão das empresas privadas, no setor público, sem muitos critérios, mas com a justificativa, de que em alguns patamares e em algumas atividades específicas, eles respondem com eficiência às demandas que se apresentam, mas sem considerar a afetação que estas tentativas provocam no servidor.

A gestão das organizações públicas, especificamente das IFES, no entanto, contém poucas estratégias capazes de incluir as demandas subjetivas dos servidores. O sofrimento do trabalho predominantemente se dá quando as normativas do setor público são alteradas e quando há necessidade de equilibrar a desproporção da qualificação do servidor com a complexificação do trabalho. Os servidores, em geral, têm compreensão parcial sobre o impacto dos modelos de gestão existentes e os já experimentados na sua construção profissional associam o modelo de Gestão de Pessoas com a tecnologização do ambiente de trabalho. A aproximação entre os servidores (gestores e não gestores) tem sido favorecida pela complexificação dos desafios organizacionais e isso tem oportunizado a expressão do plano individual de trabalho e maior satisfação.

Nos estudos sobre a Motivação e a satisfação do Desejo no trabalho, é possível encontrar matérias-primas para subsidiar a construção de modelos de inclusão da pessoa, além da subjetividade, nos procedimentos de Gestão de Pessoas. Estes modelos tendem estar relacionados à ideologia governamental predominante de um país e com o estado de desenvolvimento da sociedade em uma determinada época. A partir dessa constatação, pergunta-se: qual o modelo de sociedade que está emergindo, se é que se pode falar em apenas um modelo, como consequência da complexificação do ambiente social e do trabalho? Quais seriam os novos desafios, que se apresentam aos gestores, para construir modelos de Gestão de Pessoas capazes de responderem às demandas desse desenvolvimento?

Apreciar o estudo continuado sobre as reações subjetivas do trabalhador é mais do que uma sugestão. Primeiro, porque há poucas pesquisas conclusivas nessa área; segundo, porque é uma forma de apontar para a necessidade de se investir mais em estudos hermenêuticos na área da administração das organizações. Terceiro, porque havendo relação entre o desenvolvimento social e os modelos de Gestão de Pessoas, há

necessidade de constante atualização desses modelos, considerando que a sociedade se transforma a todo o momento.

Apresentado o caráter dinâmico e interatuante que contempla a funcionalidade dessas três dimensões no âmbito do trabalho e abordadas nesta pesquisa – subjetividade, complexificação social e do trabalho e modelos de Gestão de Pessoas – a seguir, é apresentado um cenário referindo-se às Instituições Federais de Ensino Superior em que este movimento e suas repercussões podem ser mais bem compreendidos.

## 1. CAPÍTULO UM

### 1.1. REFLEXÕES SOBRE O PAPEL SOCIAL DA UNIVERSIDADE

Neste capítulo, enfatiza-se como a transformação de aspectos da atual conjuntura: sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, dentre outros, que permeiam o contexto das organizações federais de ensino superior(IFES), alteram a sua representatividade na comunidade. Apresentam-se as organizações de ensino interagindo com o meio em que estão inseridas, influenciando-o e sendo por ele influenciadas. Essas organizações vivem o dilema de serem afetadas de diversas maneiras em seus processos educacionais, ao mesmo tempo em que são exigidas a responderem a contento as demandas atuais da sociedade. Apesar disso, estão entre as principais organizações responsáveis pela geração de toda a complexidade que se vive em sociedade, hoje (e ao longo da história de seu surgimento).

Na abordagem do tema, baseou-se o desenvolvimento das reflexões centrais deste texto, maiormente, em Santos (1997), sobre os atuais desafios a serem administrados pelas universidades. O referido autor argumenta que esses desafios, originados por um lado, pela influência do Estado em sua obrigação de responder às demandas sociais e, por outro, pela própria complexificação das características das demandas sociais, apontam para “transformações profundas e não para simples reformas parcelares”, implicando isso em um repensar da identidade social das universidades (p. 187).

Disso surgem questionamentos sobre elas e um que tem se tornado enfático é qual o papel que elas têm na sociedade e no mundo educacional de hoje? A sua função é responder aos anseios existentes da sociedade, tornando-se uma máquina de respostas a essas demandas ou conservar o tradicional viés de espontaneidade na escolha dos temas das suas pesquisas? Neste último caso, mantêm-se distante das comunidades, cumprindo o legado de desvendar os fenômenos naturais e sociais, conforme esses se apresentam ou desencadeiam interesse nos seus pesquisadores.

As IFES, por se caracterizarem pela investigação, pelo ensino e pela prestação de serviços, tornam-se atores centrais do processo de geração de conhecimento, de interpretação de fenômenos naturais e sociais e da construção de respostas à altura e com a versatilidade que caracterizam as constantes demandas e suas transformações. Essas transformações, amplas e profundas, pela persistência e pela intensidade, são capazes de provocar reações adversas em sua conjuntura que, por sua vez, tendem a

gerar tensões internas nessas organizações, ao colocarem em xeque suas formas de procedimentos até então validadas. As transformações, vividas como impactos, estão diretamente associadas às questões paradigmáticas convencionais, que até então as regiam e, de certa forma, ainda as regem, mas que se mostram inadequadas, para responder às demandas atuais. Assim do contraste entre o modelo existente e do decorrente do contexto de complexificação, emanam os questionamentos sobre a sua identidade social. Estes questionamentos reivindicam a construção de diferentes estruturas, para que consigam responder às diversas demandas sociais, ambientais, tecnológicas, sociais e políticas, que se lhes apresentam.

O contexto, extremamente dinâmico e exigente, tem levantado questionamentos sobre a forma que as organizações desenvolveram para gerenciar suas disposições, mantendo sua finalidade e considerando as peculiaridades com que essas demandas têm repercutido em sua funcionalidade. Qual o efeito disso em suas concepções enquanto organizações de ensino e como isso afeta os seus três fins principais: a investigação, o ensino e a prestação de serviços? Ao referir-se a essas reivindicatórias de revisões sobre as finalidades dessas organizações, Santos (1997) argúi que estas recebem influência peremptória, constante e acelerada, do Estado e da sociedade. Então, quais seriam os atuais fins dessas organizações?

Ele considera que a aparente perenidade desses “objetivos só foi abalada na década de sessenta, perante as pressões e as transformações a que foi então sujeita a universidade”. No entanto, conclui o autor que, em “nível mais abstrato, a formulação dos objetivos (investigação, ensino e prestação de serviços) manteve uma notável continuidade” (p. 188). Portanto, para compreender como as IFES têm se organizado no gerenciamento das suas funções e como elas cumprem as suas finalidades, é necessário contextualizá-las a partir da concepção de sociedade na qual elas existem, bem como incluir reflexões sobre os seus desafios mais eminentes, no que se refere a sua influência nas transformações da própria sociedade e compreender, concomitantemente, como a sociedade tem experimentado as transformações nos paradigmas que, até então, regiam o encaminhamento das ciências e a geração de condições de vida em sociedade.

Neste terreno controverso, mas composto por material criativo, evidenciam-se os princípios gerenciais existentes nas instâncias mais elevadas da administração pública. Princípios estes de extrema relação com o modelo gerencial desempenhado na administração destas organizações.

As IFES são organismos vivos, assim como são as demais organizações existentes no âmbito público e privado. Possuem vida própria e nelas acontecem muitas coisas que são originárias dos seus próprios procedimentos e das maneiras diversas como o seu contingente entende que deve agir, a fim de que ocorram as ações educacionais. No entanto, as influências que recaem sobre elas vêm de dimensões maiores, como as previstas na legislação constitucional (BRASIL, 2009). Referem-se, à necessidade de emergência de novas formas de conhecimento (SANTOS, 2005), salientando novamente que elas são alvo dos acontecimentos políticos, sociais, econômicos e científicos, tanto quanto são promotoras destes. Enquanto geradoras desses fatos, coloca-os em possibilidade de uso pela sociedade e, sendo fonte investigativa, ao analisar as repercussões provocadas nessas dimensões, oriundas das suas próprias criações, recebem, em forma de *feedback*, influências experimentadas como novas pressões, promovedoras da sua rearticulação em busca de novas respostas para essas forças. A recursividade é contínua. Durante o processo desta investigação, mais uma vez se transformam, pois seus resultados ricocheteiam nas esferas dialógicas das organizações, promovendo as mais variadas reações na estruturação do conhecimento produzido.

Os resultados da sua produção, quando constituídos, se tornam materiais refletidos, devido à qualidade e à forma como os seus procedimentos foram encaminhados, e assim se tornam outras fontes promotoras de muitas reações que ressonam nas esferas públicas da instituição, onde foram produzidos e fora dela. Geram assim um circuito retroalimentado e constantemente ativo, no qual a realimentação gerada é capaz de desalojar o estabelecido e tensionar a sua relação com o conhecimento tido como certo, por meio da crescente e continuada geração de novas demandas. Isso provoca movimentos para gerar conhecimentos capazes de dar conta delas, ou seja, de responder as suas provocações.

As ações dessas organizações, por sua vez, possuem grande amplitude, porque seus resultados se ramificam em várias direções, abrangendo tanto a própria organização, enquanto agente de gerenciamento dos procedimentos internos e das ações que são delas esperadas, como repercutem substancialmente nas pessoas que estão com elas envolvidas – os pesquisadores e a sociedade – assim como atingem, em sua forma mais extensa – a nação, que pode ser beneficiada em decorrência da qualidade da sua produção científica.

Estas organizações, portanto, não vivem isoladas, assim como as suas produções não são meras descobertas a serem constatadas pela admiração contemplativa da sociedade, ao contrário elas repercutem sistemática e dinamicamente num espectro sociocultural amplo e complexo.

A complexidade corresponde ao entrelaçamento e à contínua interação da infinidade de sistemas e fenômenos que compõem o mundo natural. Conceber a complexidade das relações causais recursivas nas redes que constituem a natureza em todos os seus níveis introduz necessariamente a incerteza, a imprevisibilidade [...] pensar a instabilidade, a irreversibilidade, a evolução, associadas aos processos de autoorganização, exige de nós uma ampliação de foco, um foco mais abrangente que permita incluir o tempo irreversível. Ou seja, requer um pensamento complexo, integrador, que afaste a disjunção, a simplificação (VASCONCELOS, 2002, p.152)

A direção desses resultados, embora seja decorrente da qualidade da promoção investigativo-educacional efetivada, pressupõe-se que afeta, decisivamente, a qualidade da formação dos cidadãos que frequentam essas instituições, enquanto alunos. Também delas usufruem como componentes da sociedade, pois a forma que elas agem influencia na geração das condições de formação e de qualidade de vida das pessoas. Os alunos vão sendo formados conforme transpõem os desafios que lhe são gradualmente postos e, para que os consigam superar em um ritmo e frequência adequados ao nível do seu desenvolvimento acadêmico, proporcionam-se-lhes condições para tal. Outro e importante encaminhamento, resultante da promoção educacional, são os resultados advindos do desenvolvimento científico em forma de tecnologia utilizável pela sociedade, de maneira que esta deles vá se apropriando para se beneficiar dos seus propósitos.

As Instituições de Ensino Superior, neste sentido, não ocupam o lugar da neutralidade e nem lidam somente com o suposto verdadeiro. Lidam com a ciência e esta possui a função de desvendar e sistematizar a realidade conhecida e a ainda não revelada. É o lugar onde é fomentada a crítica pelo já conhecido e, portanto, não se limita a conhecer o existente, suas investidas abarcam possibilidades e virtualidades a serem desvendadas. Estas organizações transitam entre o realismo e o irrealismo, no entendimento de Morin (2000, p. 85), que em suas palavras torna esta compreensão mais clara, quando elucida que o realismo a que se refere não o toma “no sentido trivial (adaptar-se ao imediato), e nem o irrealismo no sentido trivial (ater-se às limitações da realidade): importa ser realista no sentido complexo: compreender a incerteza do real, saber que há algo possível (embora) ainda invisível no real.”

Pode-se entender pelo exposto até aqui, que as organizações de ensino superior, são, em larga escala, promotoras de profundas transformações sociais. Essas transformações são inerentes as suas finalidades – investigação, ensino e prestação de serviços. Tais mudanças decorrem dos resultados das suas investigações, ou seja, do conhecimento obtido em suas esferas educacionais e de pesquisas que são remetidas aos seus alunos, que serão, quando formados, encaminhados à sociedade. Milhares de pessoas portadoras de seus conhecimentos são anualmente lançadas ao mercado de trabalho, as quais cumprem o papel de seus múltiplos e estendidos membros de ações sociais.

Os atores, dotados pelo conhecimento acadêmico, agem livremente, conforme aprenderam a ser profissionais, no entanto, posteriormente, adquirirão movimentos ainda mais amplos e profundos, pois muitos retornarão a essas mesmas organizações para aperfeiçoamento e qualificação. As ações profissionais, em cada qualificação, se tornam mais enfáticas e mais realizadoras, aumentando a acuidade e a capacidade de realizar transformações. E este é um breve exemplo sobre como acontece o ciclo entre as ações e as reações desencadeadas entre as organizações de ensino superior e a geração de novas demandas que se estabelecem.

Hall (2004, p. 16), teórico das organizações, ao se referir sobre elas, as compreende como “participantes ativas da sociedade.” Elas estão espalhadas na sociedade e tomam conta, quase que integralmente da vida das pessoas, que, hoje em dia nascem nelas e normalmente morrem nelas. É impossível se pensar em uma sociedade em que as organizações não existam.

Entendidas dessa maneira, as organizações universitárias, embora comunguem características com as demais, diferenciam-se, pela condição de que os seus produtos são agentes independentes, criativos e que se autotransformam. Conforme mais se desenvolve o conhecimento, devolvem ainda mais e melhor os seus produtos (cientificidades e repasses destas em forma de ações profissionais ou em forma de tecnologias) à sociedade ou os seus produtos são os próprios conhecimentos advindos, como resultados das investigações realizadas em seus âmbitos de pesquisas.

A sociedade deseja que as organizações de ensino brasileiras sejam constantemente qualificadas de maneira que possam fornecer a essa sociedade melhores condições de saúde, qualidade de vida em geral, cidadania e tantas outras superações que ainda estão por acontecer em nosso país. E isso se torna mais próximo de ser realizado, “caso consigamos promover, o mais urgentemente possível, um salto de

qualidade em nossa educação”, nas palavras de Lück (2006). Ela considera, no entanto, que esse salto é decorrente de “concepções orientadoras,” capazes de superar práticas de ensino “conteudistas e livrescas”, portanto voltadas “à produção do desenvolvimento do potencial humano e de competências [...]” (p. 21).

Essa autora enfatiza, em sua forma de pensar, os processos de gerenciamento das organizações de ensino e das políticas educacionais que proporcionem condições de novas práticas educacionais, nas quais estejam privilegiadas as formas criativas, ou seja, as formas que inexistem, mas quando geradas, são avaliadas em suas possibilidades de exequibilidade e eficácia.

Essas reflexões demonstram como as IFES são tanto agentes promotores da transformação social, como são agentes que sofrem pressões por meio das próprias transformações sociais que efetivam. Necessitam se manter em processo constante de investigação, gerando, com os resultados dessa, novas transformações e, neste sentido, são ciclicamente provocadas a se transformarem e se aprontarem para lidar com *coisas* outras, que vão além das suas finalidades de investigação, de ensino e de prestação de serviços. Isso acontece neste momento histórico, em que são convocadas para ampliar suas relações com a sociedade, quando são conclamadas a uma atuação mais próxima com as demandas sociais emergentes.

Os resultados dessa aproximação ressoam em seu interior organizacional e fazem com que venham à tona questionamentos desestabilizadores das concepções conservadoras. Estas, até então, sustentavam os argumentos da sua identidade e mantinham a sua legitimidade, pois a universidade sempre fora, desde o séc. XIX, a “centralidade [...] enquanto lugar privilegiado da produção da alta cultura e conhecimento científico avançado.” (SANTOS, 1997, p. 193).

As demandas sociais da atualidade, por sua intensidade e necessidade de respostas imediatas e precisas, invadem os muros dessas organizações à procura do conhecimento que nelas é produzido. Essa aproximação parece colocar em risco a “excelência dos seus produtos culturais e científicos, a criatividade da atividade intelectual, a liberdade de discussão, o espírito crítico, a autonomia e o universalismo dos objetivos”, que fizeram da universidade um tipo único de instituição, “relativamente isolada das restantes organizações sociais, dotadas de grande prestígio social e considerada imprescindível para a transformação das elites”, argumenta Santos (1997). O autor considera que esse modelo de universidade, em decorrência das emergências políticas, econômicas e culturais, entrou em crise no pós-guerra, agudizando-se a crise



nos anos sessenta, por, já naquela época, estar relativamente dissonante das novas emergências sociais. Condição que se agrava, à medida que se aproxima dos dias atuais, os quais se expressam, segundo esse autor, nas “seguintes dicotomias: alta cultura – cultura popular; educação – trabalho; teoria – prática.” [...] “Incapaz de transformar esta nova forma cultural numa cultura-objeto, a universidade deixa de ser o produtor central de cultura – sujeito<sup>3</sup> e nessa medida perde centralidade.” (SANTOS, 1997, p. 193).

A condição de aproximação da universidade com as demandas sociais não faz parte da natureza até então admitida para essas organizações. Em princípio, elas não são dadas à realização de buscas focadas para a resolução de problemas imediatos da humanidade, além de não se despojarem de seus princípios filosóficos e, muito menos, estão dispostas a abandonar sua vocação aristocrática, necessária à preservação do conhecimento até aqui conquistado pela humanidade (SANTOS, 1997).

Essas reivindicações a colocam em crise, pois a convocam para ocupar um lugar jamais exercido por ela e, dessa forma, é colocada em condição ambivalente, pois não parece haver certeza acadêmica de que esse não seja também o lugar a ser por ela ocupado. Esta condição é provocadora de novas elucubrações sobre as suas finalidades ou pelo menos gera novas ênfases nas finalidades atualmente vigentes. O ensino que priorizava a alta cultura passou também a ser ensino para o trabalho de cunho especializado e focado em ações de preparação para o desempenho de atividades técnicas em resposta às solicitações do avanço tecnológico, predominante no âmbito do trabalho. Dessa forma, a sua pretensão passa ser a de preencher a lacuna antes existente entre trabalho em forma de força física e o manuseio de equipamentos específicos e do trabalho intelectual, que se originou da melhor e mais qualificada formação.

A demanda por profissionais qualificados é crescente e inversa ao tempo e à necessidade que algumas profissões têm requerido ao necessitarem maior tempo para concluírem sua formação. O próprio trabalho tem sido alterado em suas qualidades, com necessidade, muitas vezes, de capacitações específicas, adquiridas em um período breve de tempo, pois a permanência naquele, bem como a urgência para responder aos seus requisitos, em forma de desempenho, também é breve. A universidade, ao perceber a concorrência que as transformações no mundo do trabalho estão provocando (outras fontes formadoras oriundas do mercado), ressentir-se do seu domínio sobre as fontes formadoras de profissionais, colocando em risco, de certa forma, uma das suas

---

<sup>3</sup> “A centralidade da universidade advém-lhe de ser o centro da cultura-sujeito” (p. 193)

finalidades, a educação, tendo como base a pesquisa. Isso ameaça a caracterização da universidade, até então concebida como sendo a “busca desinteressada da verdade, a escolha autônoma de métodos e temas de investigação, a paixão pelo avanço da ciência constituem a marca ideológica da universidade moderna.” (SANTOS, 1997, p. 199).

É fácil entender como a universidade tem vivido essas novas exigências que lhe atribuem, embora ainda ela não tenha desenvolvido claramente, qual será a sua reação em relação a isso. Algumas universidades, no entanto, têm demonstrado claramente, que tendem a responder às solicitações do mercado de trabalho e têm formado profissionais com perfis específicos para suprir demandas específicas.

As universidades, ao serem convocadas a responder essas demandas, dando ou não respostas, não deixam de ser abaladas, enquanto organizações de ensino. Considerando, no entanto, que os agentes que nelas trabalham e que as movimentam são pessoas portadoras de concepções sobre como elas são constituídas e que, provavelmente, sejam também afetadas, de maneira a reverem as suas relações com essas organizações, quando novas demandas se apresentam. No momento em que a organização passa a ser ameaçada em sua estrutura, funcionalidade e finalidade provoca reações em seu contingente e este, ao ser provocado, reage, voluntária ou involuntariamente, à reação provocadora.

A partir da concepção de Dejours (2009), aprofundada no decorrer da tese, compreender-se-á como este ambiente ativo, provocador de novas concepções e comportamentos, a fim de interagir e responder aos novos desafios que se apresentam no ambiente de trabalho, ocasiona desconfortos que fazem com que esse contingente se encaminhe em direção às resoluções. Nesse sentido, cabe aqui a mesma pergunta condutora desta pesquisa: como são experimentadas as repercussões psicodinâmicas, pelo contingente envolvido com as atuais demandas que desarrumam o cenário tradicional das universidades?

A produção da universidade é hoje outro quesito em discussão. O que a universidade produz? Conhecimento, profissionais para o mercado, investigações científicas, métodos pedagógicos, produtos para o consumo? E para quem ela foca sua produção? São questões difíceis de serem respondidas. A universidade balança em suas bases epistemológicas e não é com desdém que se averigua e divulga isso. É com preocupação. A constatação é que, neste momento histórico, caracterizado pelo processo acelerado de globalização econômica, política e científica, as organizações em geral estão em crise, portanto, com as IFES isso não poderia ser diferente. Apesar de tão

sólidas como sempre foram e bem focadas em seus princípios científicos, são hoje componentes das que entraram em crise. Uma crise no sentido conhecido de promoção e de produção de novos parâmetros, capazes de fazer delas, organizações que não sejam corroídas pela tradição e nem que se desvinculem dela, perdendo a noção dos propósitos originários da sua existência. Uma crise, a partir da qual deve-se entender que surgirão novas concepções de ciência e novas concepções de ensino, assim como inéditas concepções de prestação de serviços.

Com a preocupação de que essas pressões possam ser assimiladas e dissolvidas por meio da utilização dos seus recursos, torna-se importante atentar para a repercussão psicológica das novas concepções (no seu contingente), anteriormente assinaladas. É sabido que certo grau de desconforto no trabalho é agente provocativo de novas repostas, despertando reações criativas dos envolvidos no impasse: nova demanda leva a novas exigências e, como necessidade de equilibrar a tensão gerada a partir do período de tempo existente entre o surgimento da nova demanda e o surgimento da nova resposta é que acontece o movimento para a construção criativa. No entanto, se esse período de tempo se prolongar ou se a tensão se intensificar acentuadamente, há risco para a capacidade criativa e a ação, neste caso, poderá se inverter e paralisar a busca de superação dos desafios. Poderá surgir o embotamento criativo do contingente de docentes e técnicos e desorientados, podem vir a não saber em que direção se locomover. Assim, a tendência é a de se entregar ao abandono, deixando-se levar pelas tendências do contexto, por não se conseguir agir diferente das formas conservadoras e, nesse viés, continuar desnecessariamente apegado aos princípios tradicionais. As concepções da Psicodinâmica do Trabalho é que aclaram como as repercussões psicológicas são ocasionadas pelas relações de trabalho (DEJOURS, 2009).

Transformar a academia parece ser uma concepção razoável, mas é preciso ponderação, pois essas transformações inevitavelmente ocorrerão, mas deverão melhorá-la e não para torná-la mais um produto a ser consumido, para gerar, ensinar e prestar serviços a uma demanda supérflua e imediatista.

Por esse e por outros tantos motivos, o rumo da produção científica dessas organizações tem sido preocupantemente questionado, pois considerar a universidade como fonte de recursos para as soluções das demandas sociais implica em que ela esteja em velocidade compatível ao surgimento destas. Para priorizá-las e em detrimento dos temas, que os investigadores universitários decidiam livremente realizar, na concepção tradicional de fazer ciência, ou seja, eles decidiam investigar em função do “seu

interesse intrínseco, do desafio que eles colocam às teorias consagradas, das promissoras descobertas que sugerem”. No entanto, se o foco dessas investigações rumarem para o campo pragmático, isso implica em dar caráter e finalidade de produção industrial e esta tem concepção de “dinamismo, assente na perspectiva de lucro, e outra concepção de competitividade, assente nos ganhos de produtividades.” (SANTOS, 1997, p. 203). Por outro lado, essa forma de a universidade se constituir, além da face economicista e produtivista, o estilo pragmático revela também seu maior comprometimento com a responsabilidade social diante dos desafios contemporâneos, aproximando-a, forçosamente, da comunidade.

Essa concepção de universidade leva-a à multiversidade, ou seja, a uma concepção de instituição voltada para diversos focos de investigações, os quais seriam deflagrados pelas demandas da sociedade e por meio de desafios contemporâneos. Entendida dessa forma, a universidade sofre pressões para apresentar maior produtividade pragmática, a qual a descaracteriza de sua forma tradicional e também é acometida por uma exigência de estruturação empresarial, necessitando de uma estrutura administrativa burocrática ampliada, o que coloca em risco a iniciativa e a liberdade criadora dos docentes pesquisadores. “[...] do ponto de vista conservador, a vocação da universidade seria o investimento intelectual de longo prazo, a investigação básica, científica e humanística, uma vocação por natureza isolacionista e elitista.” Essas novas implicações, que recaem ou pelo menos que defrontam a formatação conservadora da universidade, provocam reacomodações em suas estruturas durante a efetivação dos processos, os quais encaminham o rumo da sua finalidade (SANTOS, 1997, p, 206).

As novas exigências, que nela recaem, geram tensões ao promoverem novas discussões sobre qual o posicionamento que ela deverá ocupar nessas transformações, que ocorrem em nível local e global. Tais condições a colocam em crise, no sentido antes colocado, provocando-lhe a construção de novas adequações para lidar com essa realidade veloz e transfigurada que se lhe apresenta, abalando a sua hegemonia (tipos de conhecimentos produzidos) e a sua legitimidade (ao alterar o grupo social a que se destina). Deixa então de produzir para uma elite e insere em seus quadros uma multiplicidade de interessados em adquirirem os seus conhecimentos, com uma variedade de estilos, que produzem conhecimento e que reproduzem este conhecer. Também se envolve, concomitantemente, com outros objetos de estudos diferentes dos até então aventados pelas ciências tradicionais. Essas contingências inovadoras

levantam preocupações diversas sobre o rumo desta instituição. Para Santos (1997), elas se revelam por meio de interrogações, que servem tanto como respostas momentâneas e amenizam as tensões existentes, como norteiam investigações futuras com a pretensão de responder à enxurrada de novas demandas, que nela recaem e provocam tantas manifestações. O autor se expressa, a seguir, sobre essas questões.

No momento em que a procura da universidade deixou de ser apenas a procura de excelência e passou a ser também a procura de democracia e de igualdade, os limites da congruência entre os princípios da universidade e os princípios da democracia e da igualdade tornaram-se mais visíveis: como compatibilizar a democratização ao acesso com os critérios de seleção interna? Como fazer interiorizar numa instituição que é, ela própria, uma “sociedade de classes” os ideais de democracia e de igualdade? Como fornecer aos governados uma educação semelhante à que até agora foi fornecida aos governantes sem provocar um “excesso de democracia” e, com isso, a sobrecarga do sistema político para além do que é tolerável? Como é possível, em vez disso, adaptar os padrões de educação às novas circunstâncias sem promover a mediocridade e descaracterizar a universidade? (p. 212)

Esses questionamentos recebem interpretações diferentes, conforme o olhar que recai no entendimento dos encaminhamentos dados para (re) nortear o rumo das universidades, enquanto organizações voltadas à investigação, ao ensino e à prestação de serviços. No entanto, a sua finalidade não tem sido alterada e nem questionada de maneira proeminente, embora existam tentativas de se darem novos ritmos as suas ações e de assimilar a população para a qual ela estaria voltada, tanto a externa – a comunidade, bem como a interna – servidores e alunos.

Os entendimentos derivados desses esforços não são unânimes e variam de acordo com o enfoque que cada parcela lhe dá, sendo assim, para “aqueles que sempre estiveram contra a expansão [...] a universidade descaracterizou-se de modo irremediável”. Enquanto os adeptos do desenvolvimento desigual da universidade consideram que, “apesar de todas as transformações para quebrar o seu isolamento ancestral, não mudou no essencial, pois manteve sempre um núcleo duro capaz de impor os critérios de excelência e os objetivos de educação integral”. E para os que entendem a universidade sob o viés da expansão democrática, “a universidade deixou-se funcionalizar pelas exigências do desenvolvimento capitalista.” (SANTOS, 1997, p. 213).

Esses relatos e a forma como foram dispostos revelam algumas ocorrências que estão acontecendo no contexto social em que a universidade está inserida, como

também revelam o contexto interno da universidade e a forma como essa instituição está vivendo tais contingências.

Por outro lado, revelam a sua dinamicidade diante das constantes tensões que a desacomodam, mas que não a fazem refém de uma condição da época, ao contrário, ela é palco central de tudo o que lhe acomete e do que produz em forma de ciência, de ensino e de prestação de serviços e que recaem na sociedade. O constante movimento cíclico espiralado, portanto evolutivo, exige avaliação constante dos seus resultados, a fim de se averiguar como ela medeia essas alterações todas.

Complementam-se esses dados com alguns princípios e fins da educação nacional (BRASIL, 1997),

o ensino será ministrado em igualdade de condições para o acesso e permanência na escola; com liberdade de aprender, ensinar, pesquisar e divulgar a cultura, o pensamento, a arte e o saber; com pluralismo de idéias e de concepções pedagógicas; em gestão democrática do ensino público com vinculação entre a educação escolar, o trabalho e as práticas sociais.

No artigo 207 (BRASIL, 2009), refere-se à autonomia da universidade.

As universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão.

A universidade se manifesta em forma de organizações e estas experimentam as contingências contemporâneas enfrentadas pelas demais. Isso a coloca em pé de igualdade quanto à preocupação que delas emanam referentemente à Gestão das Pessoas que habitam os seus espaços de trabalho. Se a organização, em seu todo, se mostra em alguns aspectos com crise de identidade, isso se deve refletir nas decisões administrativas. Deve-se refletir para o servidor, no caso das IFES, e deve causar alguma afetação na constituição subjetiva dos atores que nela trabalham.

O panorama educacional apresentado acima abrange uma problemática contemporânea das organizações, especificamente, das organizações de ensino superior e é provocada pelas múltiplas crises, existentes em diversos âmbitos sociais. Como aventado acima a produção das organizações, sejam elas quais forem, são dirigidas à sociedade e desta advêm as demandas, para elas produzirem mais e diferente, para adequar a sua produção, conforme as demandas sociais, que também estão se transformando, e, assim, se manterem vivas.

A seguir é apresentada a estrutural da UFSM, que pode parecer estática, no entanto se contextualizada na dinâmica acima, se constata, que ela não é uma organização estática, como poderia aparentar, pois, nela há pessoas que criam, que desenvolvem pesquisas, que ensinam, que aprendem e prestam serviços à comunidade.

## 1.2. BREVE HISTÓRICO DA UFSM

As universidades, como demonstrado na seção precedente, estão inseridas no contexto social contemporâneo, de maneira que convivem e contracenam com acelerados e intensos acontecimentos de toda espécie e que abrangem tanto a comunidade próxima, local, como se expandem às fronteiras macrorregionais. Convivem e desenvolvem conhecimentos e tecnologias, que produzem, adquirem e, de maneira ativa e coparticipativa, influem e são influenciadas durante a construção social. As universidades, olhando por esse prisma, são organizações intensamente dinâmicas. O movimento existente em suas estruturas as faz pensar e refletir e investe em formas para entender o que está acontecendo e em tentativas de responder a tudo isso. E a dimensão que se esmera nesse processo é a dimensão humana.

Nesta seção, abordam-se as características da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), enquanto organização que se propõe ao ensino superior, salientando sua forma de funcionar, suas estruturas, assim como se descrevem as pessoas que fazem com que ela ganhe alma e sentido existencial. Nesta seção, também se aproxima o leitor das pessoas que compõem o contingente humano da UFSM, do qual, algumas foram escolhidas para integrar este estudo. No capítulo sobre análise e relato dos dados expõem-se quem são as escolhidas, onde estão alocadas na estrutura da organização e o porquê de sua escolha.

A UFSM é uma Instituição Federal de Ensino Superior, constituída como Autarquia Especial,<sup>4</sup> vinculada ao Ministério da Educação. Foi criada pela Lei n. 3.834-C, de 14 de dezembro de 1960, com a denominação de Universidade de Santa Maria e instalada em 18 de março de 1961.

---

<sup>4</sup> A expressão autarquia especial é imprecisa no direito brasileiro. A rigor, como as autarquias são constituídas por lei específica, toda autarquia deveria ser considerada especial. A expressão autarquia especial, porém, tem uso dogmático menos rigoroso. Ela foi empregada, pela primeira vez, na Lei n.º 5.540, de 28.11.1968, para ressaltar o fato de a universidade pública apresentar um grau de autonomia administrativa superior àquele reconhecido às demais entidades autárquicas



O *campus* da UFSM está localizado na Avenida Roraima n. 1000, no Bairro Camobi, no município de Santa Maria. Nas cidades de Frederico Westphalen e Palmeira das Missões funcionam outras unidades acadêmicas e de atendimento à comunidade.

A UFSM está localizada no centro geográfico do estado do Rio Grande do Sul, distante 290 km de Porto Alegre. O planejamento estratégico, implementado a partir de 1998, levou a um expressivo crescimento das suas atividades de ensino, pesquisa e extensão, além disso, nele criou-se o Programa de Ingresso ao Ensino Superior - PEIES, visando à inserção social e à equidade de acesso à educação superior. Esse programa desenvolve acompanhamento do ensino a 925 escolas do ensino médio, envolvendo os estados do Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Rondônia e São Paulo.

A UFSM possui 102 cursos de graduação presenciais em funcionamento no *campus* sede de Santa Maria, no Centro de Educação Superior Norte-RS (CESNORS) e na Unidade Descentralizada de Educação Superior de Silveira Martins (UDESSM); dez cursos de educação a distância, 72 de pós-graduação permanente (17 de doutorado, 41 de mestrado e 14 de especialização).

O número de alunos da UFSM é de 18.489 (dados do 1º semestre de 2009) em cursos permanentes, distribuídos entre os três níveis de ensino, dos quais 13.322 são do ensino de graduação, 2.261 do ensino de pós-graduação e 2.906 do ensino médio e tecnológico. O corpo docente é composto de 1.493 professores do quadro efetivo (graduação, pós-graduação e ensino médio e tecnológico) e 202 professores de contrato temporário; e o quadro de pessoal técnico administrativo em educação é composto por 2.633 servidores (dezembro de 2008).

Disponibiliza para o seu contingente dois restaurantes universitários; uma biblioteca central e quatro setoriais, com 181.780 volumes de livros e teses; o hospital-escola, com 286 leitos ativos; hospital de clínicas veterinárias; farmácia-escola; museu educativo; planetário; usina de beneficiamento de leite; orquestra sinfônica.

Possui 538 laboratórios (incluídos os do Hospital Universitário), 215 grupos de pesquisa, 77 departamentos didáticos e núcleos temáticos, nos quais se desenvolvem, aproximadamente, três mil projetos de pesquisa e de extensão.

Em 2010, comemoraram-se os 50 anos da UFSM, que teve como lema *integrar o erudito e o popular*, por meio de festividades e eventos, nos quais essa intenção pudesse ser efetivada (UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA, 2010).



### 1.2.1. Estrutura da UFSM

A UFSM tem experimentado, em suas cinco décadas de existência, diferentes enfoques e práticas gerenciais, fruto das mudanças conjunturais que têm ocorrido tanto em seu interior como no contexto externo da organização. Foram alterações ideológicas nas estruturas governamentais, passando por regimes populistas, ditatoriais e a retomada da democracia.

Aspectos como esses compõem o dinâmico ambiente em que está inserida a UFSM e repercutem no modo de pensar e planejar a gestão universitária, resultando em uma necessidade constante de realizar melhorias e inovações na estrutura organizacional existente.

Dinamicidade, que combina com os diferentes modelos gerenciais, que já fizeram parte da sua conjuntura e que certamente assentarão com os que ainda serão utilizados nos processos vindouros de administração da UFSM. Em sua estrutura inicial, por exemplo, a atual Pró-Reitoria de Recursos Humanos não tinha a qualidade de pró-reitoria e funcionava por meio de um departamento, denominado Departamento de Pessoal. Atualmente, dando sequência a esse processo dinâmico da administração pública, neste caso de uma autarquia, há planos para alterar a denominação de Pró-Reitoria de Recursos Humanos para Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Essas modificações refletem as mudanças na compreensão sobre a importância da participação das pessoas nos processos administrativos. Assim, na instituição, com frequência, fala-se em gestão compartilhada.

Tais evoluções fazem parte do enriquecimento gerencial e derivam da compreensão sobre como os resultados organizacionais podem ser melhor obtidos. Esses resultados podem proporcionar maior satisfação aos servidores públicos, pois essas qualificações são construções suas.

A dinamicidade, aparentemente ocasionada por circunstâncias externas aos atores públicos, pois a administração pública se sujeita às demandas sociais, certamente conta com repercussões na subjetividade desse contingente. E a pergunta que move esta tese se encaixa novamente nesse contexto, ou seja, qual a repercussão subjetiva, que ocorre nesse contingente, decorrente dessa evolução?

Para melhor compreensão da estruturação funcional da UFSM, a seguir está o organograma de 2009 (figura 01), em sua última edição. Embora desatualizado, em alguns aspectos, em relação ao relato anterior, ele nos ajuda a compreender a dimensão

da instituição e o grau de complexidade nela existente, no que se refere aos aspectos de gerenciamento e, especificamente, no que se refere à Gestão de Pessoas.

A administração e coordenação das atividades da UFSM são exercidas em três níveis:

#### 1. Nível superior:

Constituído pelos conselhos superiores e a Reitoria e que é composto pelo Conselho Universitário, que é o órgão de deliberação para assuntos administrativos e de definição da política geral da Universidade; pelo Conselho de Curadores, que é o órgão de controle e fiscalização econômica e financeira da Universidade; o Conselho de Ensino Pesquisa e Extensão, que é o órgão superior deliberativo e consultivo, para assuntos de ensino, pesquisa e extensão e a Reitoria, compostas pelos gabinetes do reitor e do vice-reitor, oito pró-reitorias e a coordenadoria de ensino médio e tecnológico.

Fazem parte dos órgãos Executivos da Administração Superior o departamento de material e patrimônio (DEMAPA), O departamento de contabilidade e finanças (DCF), o departamento de registro e controle acadêmico (DERCA), a procuradoria jurídica, a coordenadoria de comunicação social, a comissão permanente de sindicância e inquérito administrativo, a comissão permanente do vestibular (COPERVES), comissão permanente de pessoal docente (CPPD), a comissão permanente de acumulação de cargos, a comissão interna de supervisão (CIS), o núcleo de inovação e transferência de tecnologia, comissão permanente de avaliação de documentos.

Os órgãos Suplementares Centrais também fazem parte do nível superior da administração e são eles: o hospital universitário de Santa Maria (HUSM), o centro de processamento de dados (CPD), a editora, o restaurante universitário (RU), a biblioteca central, a imprensa universitária, o departamento de arquivo geral, a orquestra sinfônica, o museu educativo e o planetário.

#### 2. Nível intermediário:

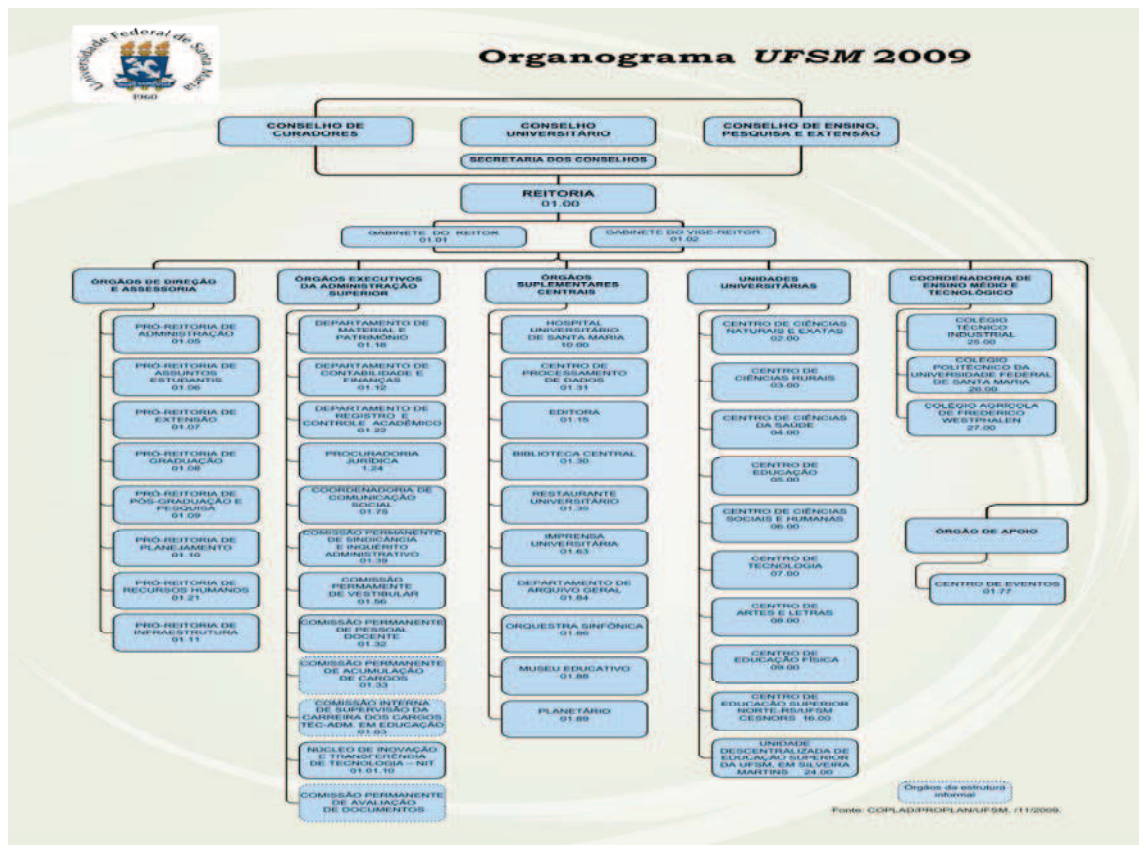
Neste nível a administração é exercida em cada uma das suas unidades universitárias, por meio do conselho do centro, que é o órgão deliberativo e consultivo da unidade universitária, para assuntos administrativos, de ensino, pesquisa e de

extensão; pela direção do centro, que é o órgão de coordenação e supervisão de todas as atividades da unidade; pelos órgãos suplementares e setoriais, que são estruturas de apoio da unidade universitária aos quais poderão caber funções de ensino, pesquisa, extensão; pelos órgãos de apoio, que são os responsáveis pelas atividades de assessoria administrativa à administração e demais subunidades dos respectivos centros e pelo gabinete de projetos, que é o órgão responsável pelo incentivo, apoio técnico-administrativos, registro e acompanhamento de projetos relacionados às atividades de ensino, pesquisa, extensão e serviços.

### 3. Nível inferior:

Neste nível a administração é executada pelos colegiados departamentais, que são órgão de deliberação da subunidade; pelos departamentos didáticos, que são os órgãos de lotação dos docentes e que oferece as disciplinas aos cursos; pelos laboratórios, onde são oferecidas as práticas de conteúdos do ensino das disciplinas; pelos cursos e pela coordenação didática dos cursos.

Figura 1 - Organograma UFSM



### 1.2.2. Os sujeitos que dão funcionalidade à organização.

Uma breve descrição sobre quem são os sujeitos, atores interagindo no quadro funcional da universidade, é realizada nesta subseção. Busca-se proporcionar melhor entendimento sobre as suas características e, com isso, evidenciar que, nesta pesquisa, ao se propor investigar aspectos subjetivos, trata de pessoas em relação, objeto por excelência da psicologia social. Para apresentar esses sujeitos ao leitor, foram realizados levantamentos sobre como eles se caracterizam enquanto servidores e esses dados estão dispostos a seguir.

Inicialmente, na tabela 01, estão algumas características funcionais dos servidores técnico-administrativos em educação.

Tabela 1 - Técnico-Administrativo em educação – Feminino

<i>SEXO</i>	<i>ESCOLARIDADE</i>	<i>MÉDIA_IDADE</i>	<i>MÉDIA_TEMPO_SERVICO</i>	<i>TOTAL</i>
Feminino	1 Grau: Incompleto a Completo	56,5	26	115
	2 Grau: Incompleto ao Aperfeiçoamento	48	19,6666667	496
	3 Grau: Incompleto a Doutorado	43,8	15,2	949
TOTAL		49,4333333	20,5555556	1560

A população feminina, nesta categoria, é composta por mil quinhentos e sessenta servidoras, sua idade média é de 49 anos e quatro meses e o tempo médio de serviço é de 20 anos e meio. Ou seja, tendo elevado tempo de casa e não sendo jovens, certamente já passaram por modificações variadas e podem ter desenvolvido resistência à mudança, embora não necessariamente seja assim.

O nível escolar das servidoras, percentualmente distribuídas, identifica que 61% delas possuem nível superior completo ou incompleto ou doutorado; 32% possuem ensino médio completo ou em curso e somente 7% das servidoras possuem o nível fundamental completo ou em curso. Estas são as que estão há mais tempo no quadro funcional da UFSM; em média, 26 anos.

A população masculina, nesta categoria, é composta por mil e setenta e três servidores, com idade média de 48 anos e sete meses e o tempo médio de serviço é de 20 anos e três meses.

O nível escolar, percentualmente distribuído, identifica que 56% possuem nível superior completo ou incompleto ou doutorado; 27% possuem ensino médio completo ou em curso e 17% possuem o nível fundamental completo ou em curso. E, como se

evidenciou na população feminina, ocorre com os que estão há mais tempo no quadro funcional da UFSM, em média, há 27 anos.

Tabela 2 - Técnico-Administrativos em educação – Masculinos

<i>SEXO</i>	<i>ESCOLARIDADE</i>	<i>MÉDIA_IDADE</i>	<i>MÉDIA_TEMPO_SERVICO</i>	<i>TOTAL</i>
Masculino	1 Grau: Incompleto a Completo	54,25	27	80
	2 Grau: Incompleto ao Aperfeiçoamento	44,333	16	92
	3 Grau: Incompleto a Doutorado	47,666	17,833	01
TOTAL		48,75	20,2777	173

A categoria do servidor docente feminino e masculino se caracteriza por, em sua totalidade, possuir graduação completa devido à característica da sua função – docência acadêmica. A média de idade, nesta categoria, é de 48 anos e o tempo médio de serviço na instituição é de 13 anos e 2 meses. Esta categoria perfaz um total de 612 servidoras.

Tabela 3- Idade e Tempo de Serviço - Servidores Femininos

<i>SEXO</i>	<i>MÉDIA_IDADE</i>	<i>MÉDIA_TEMPO_SERVICO</i>	<i>TOTAL</i>
Feminino	48	13,2	619

A idade média do servidor docente do sexo feminino é de 48 anos, seu tempo médio de trabalho na UFSM é de 13 anos e dois meses e o seu contingente é de 619. A população dos servidores docentes com idade mais elevada não possui qualquer espécie de pós-graduação (1%) e os de idade mais baixa estão concentrados no mestrado (26%), seguidos pelos com doutorado (69%), os com especialização (2%) e, por último, com pós-doutorado (2%). Estes dados levam a pensar que os servidores docentes mais antigos não viam necessidade de realizar qualificações e é fato que estas têm sido mais exigidas recentemente.

Com relação à idade, constata-se que a mais elevada está na população dos servidores docentes que não possuem qualquer espécie de pós-graduação (54anos), sendo que os de idade mais baixa estão concentrados no mestrado (43 anos). A segunda idade mais elevada concentra-se na qualificação de pós-doutorado (50 anos), seguida pela da especialização (49 anos) e a do doutorado (44 anos). Estes dados indicam que os servidores docentes mais antigos não viam necessidade de realizar qualificações. Realmente, essas têm sido mais exigidas recentemente. Também se pode inferir que os

docentes femininos, no caso, ingressaram com qualificação mais elevada (doutorado). De certa forma, nisso deve haver relação com a *complexificação* mais intensa do trabalho docente.

A categoria dos servidores docentes masculinos se caracteriza, na sua totalidade, por possuir graduação acadêmica, da mesma forma como evidenciado na categoria docente feminino, pela mesma justificativa. A média de idade desta categoria é de 51 anos e 7 meses, o tempo médio de serviço na instituição é de 20 anos e 5 meses. Esta categoria perfaz um total de 874 funcionários públicos.

Tabela 4- Idade e Tempo de Serviço – Servidores Masculinos

<i>SEXO</i>	<i>MÉDIA_IDADE</i>	<i>MÉDIA_TEMPO_SERVICO</i>	<i>TOTAL</i>
Masculino	51,7	20,5	874

A escolaridade predominante na categoria dos servidores docentes é o doutorado, seguida do mestrado. Nesta categoria ocorre o mesmo que com o sexo feminino, o que reforça a suposição de que as qualificações têm sido uma exigência, cada vez mais presente na profissão docente em nível de graduação e corrobora a suposição de que a maior qualificação possa estar relacionada ao aumento da *complexificação* do trabalho docente.

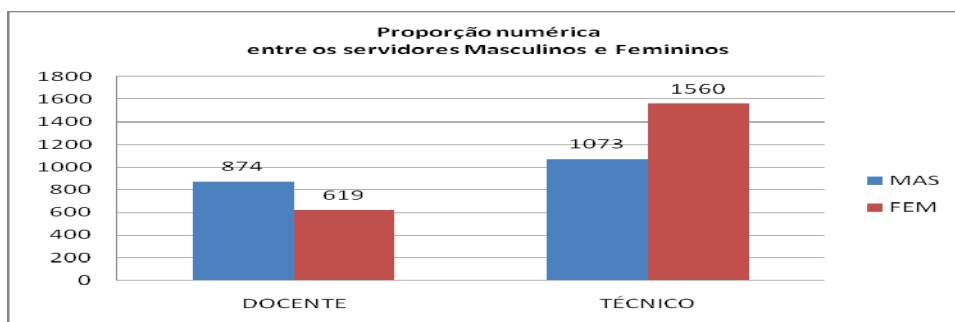
Com relação à idade, constata-se que a mais elevada, nesta categoria, está na população dos servidores docentes que possuem título de pós-graduação em nível de especialização (59,5 anos), seguida pela dos titulados em pós-doutoramento (54 anos). Esses pólos etários podem estar relacionados também à *complexificação* do trabalho docente, indicando a possibilidade de que alguns servidores com mais idade mantiveram sua evolução dentro do trabalho, dando continuidade às suas qualificações e com isso corresponderam à carga de trabalho atual. Contrapõem-se estes aos com idade também elevada, mas que, provavelmente, não realizaram essa continuidade. Os que não possuem nenhuma pós-graduação (43 anos) são seguidos pelos doutores e mestres (46 anos). Os doutores e mestres parecem estar se qualificando e correspondendo à complexidade que a categoria docente parece estar vivendo.

Ao se relacionar o tempo de serviço à escolaridade do docente masculino, constata-se que aqueles que têm maior tempo de serviço possuem os menores níveis de qualificação (32,5 anos de serviço, os especialistas e 23 anos, os graduados), enquanto que os doutores e os mestres vêm a seguir (12 anos e 14, respectivamente) e possuem

quase a metade do tempo de serviço em relação aos menos qualificados. O pós-doutorado acontece, em média, com 21 anos de serviço. Isso parece compor os dados que indicam a *complexificação* da docência de nível superior.

Constata-se que a população masculina é maior na categoria docente em relação à população feminina e, na categoria técnica, essa condição se inverte.

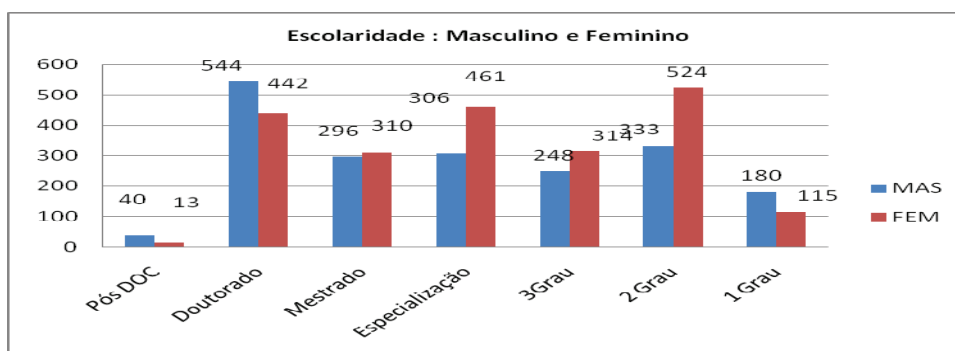
Gráfico 1- População Masculina e Feminina



A população, no cômputo geral entre docentes e técnicos, apresenta proporcionalidade entre servidores masculinos e femininos, embora, como se constata no gráfico anterior, a população feminina se mostra mais elevada na categoria dos servidores técnicos em educação. Em uma sociedade onde vige a lógica patriarcal no mundo do trabalho, tal informação não chega a surpreender.

É evidente a predominância em qualificações referentes à pós-graduação na categoria docente, embora o elevado índice de especialistas na categoria técnica possa indicar que esta busca qualificações mais elevadas.

Gráfico 2 - Escolaridade dos Servidores





Há igualdade entre os sexos na procura de qualificações, havendo uma pequena predominância do masculino que se mostra em quantidade maior.

Esse conjunto de dados informa sobre algumas características da população do campo empírico desta pesquisa. Os dados acenam para a possibilidade de os servidores desta instituição estarem vivendo a *complexificação* do trabalho, bem como há a tentativa de acompanhar, por meio de qualificação acadêmica, esse processo. Também podem ser dados indicativos de que a carga de trabalho pode estar sendo ampliada, assim como a carga psíquica de trabalho.

Entendendo dessa maneira, observa-se que o setor público, no que se refere à IFES, mostra a plena movimentação de seus servidores em busca de qualificação.

Pode-se entender também que é essa movimentação que levanta alguns desafios para a Gestão de Pessoas, considerando que são 4.126 servidores públicos nesse movimento. Portanto, gerir essa dinâmica se torna uma provocação para que novos modelos e instrumentos de gestão sejam desenvolvidos e implantados.

Por isso e com o intuito de entender como lidar com essas *forças* organizacionais, para que bons frutos de gestão possam ser conquistados a contento, é que se moverão os esforços a seguir em busca dessas realizações.

Até aqui foi apresentada a caracterização dos servidores que compõem o corpo docente e funcional da instituição. Os servidores que participaram como informantes da pesquisa estão caracterizados na seção 05, que se refere ao relato e análise dos dados.



## 2. CAPÍTULO DOIS

### 2.1. GESTÃO PÚBLICA

O tema central desta tese é Gestão de Pessoas no setor público das organizações, no entanto, os dados apresentados foram obtidos em uma instituição federal de ensino superior (IFES), o que faz com que predominem, no seu *corpus* teórico e empírico, dados e conteúdos, relativos a esse tipo de organização pública, os quais, contudo, não se esgotam nelas. A pretensão é de que as informações obtidas sobre o objeto investigado remetam à colaboração com as organizações públicas em geral.

A temática Gestão de Pessoas foi estudada, procurando entender como ela está sendo realizada nas organizações públicas, a partir de algumas compreensões sobre como ela se constituiu no que é hoje. Para isso, foi realizado um breve resgate de alguns momentos históricos, julgados apropriados a essa finalidade, procurando identificar possíveis motivos – políticos e administrativos – que se faziam presentes no contexto dessas organizações, quando mudanças de modelos gerenciais aconteciam. As mudanças são importantes para este estudo, pois nele se investiga a construção de modelos de Gestão de Pessoas existentes no transcorrer da história, mas a importância priorizada é dada aos movimentos que essas transformações provocam nas organizações e à possível repercussão que possam ocasionar na subjetividade dos servidores.

Os modelos de Gestão de Pessoas são utilizados, para que as organizações de trabalho possam sistematizar as atividades realizadas por seus servidores e encaminhá-los, de maneira que elas sejam efetivadas sem se desviarem da sua finalidade. Os modelos de gestão seguem condições planejadas e dão suporte para as pessoas trabalharem conjugadas à forma previamente a eles delineada, visando assim contemplar as necessidades dessas pessoas. “A tarefa básica da administração é a de fazer as coisas através das pessoas.” Esta é uma expressão generalizada no meio administrativo, no entanto é propícia para esclarecer a finalidade e a importância do processo de Gestão de Pessoas, como expressa Chiavenato (1979, p. 7).

O modelo de Gestão de Pessoas torna-se um instrumento a ser utilizado nos procedimentos administrativos em favor da organização e não contrário aos interesses dos servidores, no entanto administrar estes polos tem se tornado um desafio cada vez mais complexo e interessante para os gestores.

Proceder, no gerenciamento de pessoas, é envolver-se com o comportamento do ser humano, enquanto agente produtivo, mesmo que coadjuvante, muitas vezes, da construção da história de uma época. É procurar compreender como é a reação das pessoas em situações antagônicas, como quando elas estão acostumadas a trabalhar sob um modelo gerencial e, por motivos administrativos ou políticos, esse modelo é alterado, e, por isso, elas têm de trabalhar sob outra metodologia de desempenho, decorrente de um diferente desenho hierárquico e ideológico. Ações administrativas como essas devem promover alguma espécie de afetação nas pessoas. Mas em que proporção elas são atingidas e o que disso deriva?

As mudanças, nos modelos de Gestão de Pessoas, ocorrem nas organizações públicas, quando são realizadas reformas administrativas e reforma, na administração pública, no entendimento de Secchi (2009, p. 364), “acontece quando uma organização pública progressivamente muda suas práticas de gestão, modelo de relacionamento e retórica.”

Conforme se vai penetrando no conhecimento sobre como as mudanças administrativas incidem nas organizações públicas, mais clara se torna a noção de que pesquisar como os modelos de Gestão de Pessoas, que nelas se desenvolvem, implica em considerar múltiplos fatores, no entanto, em uma visão cotidiana, nem sempre os entendemos como relacionados a elas.

As ramificações, que são esteios da composição dos modelos e normativas das ações gerenciais nas organizações públicas, originam-se tanto de contextos e âmbitos distantes, como são as prerrogativas das políticas internacionais (ALBURQUERQUE, 1996; FREIRE, 2003), bem como de contextos próximos, como os aspetos referentes à política fiscal do Estado. Além de se originarem da “crescente competição territorial pelos investimentos privados e mão de obra qualificada,” assinaladas por Subirats e Quintana, *apud* Secchi (2009, p. 349); também vêm das novas tecnologias, de conhecimentos organizacionais, da evolução da complexidade dinâmica e da diversidade social (KOOIMAN, 1993; RHODES, 1997). Incluem-se ainda as peculiaridades do lugar (país) onde as reformas são aplicadas, originadas em legislações amplas como as existentes na carta magna e em específicas, oriundas das câmeras legislativas federais – senado e deputados - das câmeras estaduais – deputados – bem como das municipais, com suas respectivas e contínuas emendas, que norteiam e desenvolvem os macroplanos, caso do plano plurianual das nações.

A administração das organizações públicas em geral, diferentemente das organizações privadas, está vinculada à legislação própria. As públicas não determinam, livremente ou em decorrência das *ondas* do mercado, as suas próprias metas e nem a maioria dos modelos gerenciais utilizados nos seus procedimentos administrativos, sejam estes, essencialmente, de finalidade burocrática ou de gerenciamento de pessoas, vistos, em um sentido mais amplo, como estilos de liderança. Um gestor público não pode contratar pessoas conforme o seu interesse ou necessidade da organização, por exemplo, sem antes promover um concurso público de abrangência nacional, aprovado pelas instâncias responsáveis do governo federal.

Os princípios que compõem os procedimentos administrativos, nas organizações públicas, estão fortemente embutidos nas legislações, servindo de agentes modelares e determinantes para a constituição dos procedimentos e modelos administrativos utilizados nas organizações e, de certa forma, irão moldar o de Gestão de Pessoas, predominante nas organizações públicas. Procedimentos de Gestão de Pessoas, colocados em prática, desprendidos da conjuntura administrativa maior, podem provocar obstáculos e comprometer a efetividade das políticas administrativas, além de incorrer no risco de ilegalidade.

O que determina esses procedimentos é o princípio da legalidade que viabiliza, para a gestão pública, somente o exercício do que está previsto em lei. Isso difere do que é previsto nas regras do direito privado administrativo, pelo qual, tudo que não for proibido por lei, pode ser realizado.

A legalidade, decorrente do art. 5º da Carta Magna, aplicada ao setor público, significa que o agente público deverá agir em conformidade com a Lei, fazendo estritamente o que esta determina. É que alguns autores chamam de legalidade estrita. Diferentemente do particular, a quem é lícito fazer tudo o que a Lei não proíbe (por exclusão, portanto), o servidor pode e deve agir exatamente conforme previsto, limitando-se, assim, sua autonomia. (CHIAVENATO, 2008, p. 458)

Estudar as organizações, portanto, possibilita compreender a sua dinâmica, assim como se pode mais bem compreender como a sua funcionalidade pode afetar os indivíduos que nela trabalham; a sociedade em que ela está inserida e a normatização à qual devem se submeter (HALL, 2004).

As ramificações que originam os modelos administrativos do setor público exemplificam bem a dinâmica destas organizações, pois elas se encontram distantes dos gestores, mesmo daqueles gestores eleitos pelos servidores da própria organização. Tal

fato acontece em países democráticos, como no Brasil, onde a comunidade das instituições federais de ensino superior escolhe seus respectivos reitores por meio de consulta à comunidade.

Fatores como: admissões, segundo critérios de mérito, a existência de sistema estruturado e universal de remuneração, plano de carreira, dentre outros, são exemplos de quesitos presentes na legislação nacional e que estão presentes tanto no processo de administração das empresas públicas, como nos de Gestão de Pessoas (BRASIL, 1988; CHIAVENATO, 2008). Fatores semelhantes a esses, no entanto, normatizados pelo código da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT (BRASIL, 2010c), também estão presentes na administração das empresas privadas, contudo, no caso destas, os gestores, na maioria das vezes, têm influência direta na determinação do modelo de gestão utilizado na condução dos procedimentos administrados. Possuem arbitrariedades diferentes das (in)existentes nas organizações públicas, onde essas decisões são, normativamente, efetivadas em nível administrativo e político de instâncias superiores.

Nas públicas, ao ratificar e comparar, com as privadas, a liberdade dos gestores públicos no uso de procedimentos administrativos relevantes, como existe nas privadas, é restrita ou praticamente inexistente. As ações desses gestores carecem de tal mobilidade devido à legislação que as normatiza, o que também se pode constatar pela Lei Complementar nº 101 de 04 de maio de 2000, conhecida como Lei de Responsabilidade Fiscal. Essa lei impõe limites às ações do gestor público e o obriga a executar o que está previsto nas regras que regulamentam a gestão das organizações públicas.

A responsabilidade na gestão fiscal pressupõe a ação planejada e transparente, em que se previnem riscos e corrigem desvios capazes de afetar o equilíbrio das contas públicas, mediante o cumprimento de metas de resultados entre receitas e despesas e a obediência a limites e condições no que tange a renúncia de receita, geração de despesas com pessoal, da seguridade social e outras, dívidas consolidada e mobiliária, operações de crédito, inclusive por antecipação de receita, concessão de garantia e inscrição em Restos a Pagar (BRASIL, 2011).

Essas diferenças, das regras entre as organizações públicas e privadas, muitas vezes, não são bem interpretadas pelos gestores públicos e, provavelmente, por isso, quando instrumentos administrativos de organizações privadas são utilizados na gestão de organizações públicas, tornam-se pouco eficientes ou mesmo ilegais.

Argumentos, comumente utilizados por gestores públicos, quando encontram dificuldades para gerir os servidores, são de que normativas públicas do trabalho, tais como estabilidade no emprego, ingresso no serviço público por meio de concurso e determinações legais das ações gerenciais, dentre outros, que regem a administração pública, são os mesmos quesitos que impedem que ela seja eficaz e eficiente. No entanto, analisando sob outro prisma, os argumentos referentes à repercussão, supostamente negativa, que as normativas desencadeariam no gerenciamento das organizações públicas, sugerem indagações sobre a interpretação dada a elas. É possível que não estejam sendo adequadamente consideradas, por não ser dada a devida importância às suas indicações. Talvez exista certo descaso nas investigações científicas voltadas para o desenvolvimento de subsídios, capazes de promover melhoramentos estratégicos administrativos no setor público, considerando a sua natureza idiossincrática.

A dicotomia existente entre dois referenciais de influências nos procedimentos administrativos, sendo um deles a legislação das empresas privadas, regida por meio da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) que surgiu pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943 (BRASIL, 2010c) e outro o Regimento Jurídico Único (RJU) surgido pela Lei nº 8.112, de 11/12/90, publicada no Diário Oficial da União em 1998 (BRASIL, 2010).

O código utilizado nas empresas privadas foi lançado em 1943 e o que rege as organizações públicas foi oficializado em 1998, embora tenha sido elaborado em 1990. Da diferença dos contextos (55 anos), quando esses códigos foram construídos, surgem algumas indagações que reforçam algumas suspeitas abordadas nesta pesquisa. Uma delas é referente à difícil aceitação em praticar os procedimentos normativos existentes no RJU. Será que os entraves para gerir pessoas, baseando-se em princípios norteadores diferentes (referindo-se ao RJU) dos costumeiros (referindo-se à CLT), acontecem porque é dada prevalência às normas antigas? Estariam relacionados a fatores cognitivos expressos em forma de resistência à prática de uma proposta nova? Será que o que está sendo considerado como ineficiente no RJU conotaria um despropósito em tentar melhor compreender como utilizar os procedimentos, referentes à Gestão de Pessoas, nele contidos? Será que nessa depreciação se pode pressentir a tendência do tradicional prevalecer diante da nova proposta?

Investidas para tornar a máquina pública mais eficiente são, constantemente, encontradas nos registros históricos da administração pública brasileira. Ganharam

maior ênfase a partir da década de 80 do séc. XX, quando “a organização e a administração dos serviços públicos britânicos foram alvo de constantes pressões por mudanças advindas de altos escalões governamentais”, como expressa Ashburner (1999, p. 13). Nessa época, foram realizadas, em vários países, enfáticas tentativas para modernizar a gestão pública. Empenhavam-se em responder às novas demandas de gestão, que se apresentavam com o surgimento de novas formas, papéis e culturas organizacionais, evocados pelo intenso ritmo com que a tecnologia da informação e da comunicação invadia o ambiente de trabalho, tornando-o globalmente expandido.

Princípios norteadores dos processos de gestão do setor privado, na referida década de 80, foram importados para diversos setores do setor público como forma de responder a essa demanda. O resultado de tais ações foi denominado de a Nova Administração Pública. Muitos são os entendimentos sobre o que significa essa nova forma de administração pública, mas em última análise significa, na compreensão de Dunleavy e Hood, *apud* Ashburner (1999, p. 25), “uma importante ruptura nos padrões de administração do setor público e com um significado maior do que o de um simples modismo.” Considera-a – a nova administração pública – como um movimento ideológico, caracterizado pela importação de modelos administrativos, utilizados na administração privada, para o interior das organizações públicas (POLLIT, *apud* ASHBURNER, 1999).

Na tentativa de reestruturação do modelo de gestão pública, para torná-la mais eficiente, a pretensão era romper com os padrões conservadores e tradicionais de gestão. Havia certa prevalência da ideia de que, havendo maior aproximação com os procedimentos utilizados na iniciativa privada, os resultados seriam mais eficientes. No entanto, o resultado obtido não foi o esperado, provavelmente, porque a importação não considerou a distinção da natureza existente entre as organizações privadas e as públicas (ASHBURNER, 1999).

A administração pública, considerada em seu sentido amplo, é o próprio Estado e é composta pelos três poderes: o Legislativo, o Executivo e o Judiciário. No entanto, quando analisada sob uma ótica mais restrita, compõe-se somente do poder Executivo, ou seja, a gestão pública se concentra no aparelho representado pelo poder executivo exercendo suas atividades. Sob essa ótica, é o conjunto de todos os órgãos e entidades que integram o poder executivo que recebe o nome de administração pública.

A administração pública é subdividida em administração direta, que é composta pelos órgãos estatais propriamente ditos: as prefeituras, os governos dos estados e a presidência da república. A administração indireta é composta pelas autarquias, as sociedades de economia mista, empresas públicas e as fundações públicas. Destarte, ao ponderar sob a concepção restrita e partindo do pressuposto de que a administração pública possui a função de administrar a sociedade, executando todos os atos inerentes a esta função, pode-se conceituar a administração pública como o conjunto de órgãos e entidades que tenham a função de administrar a sociedade na prestação de serviços públicos e de segurança (ASHBURNER, 1999; CHIAVENATO, 2008).

Essa estrutura, caracterizada como gestora dos interesses da sociedade, utiliza estratégias de gestão modeladas nas empresas privadas, pois essas se tornam atraentes devido ao *sucesso* obtido, no entanto, ao não ser considerada a diferença da natureza existente entre as organizações públicas e privadas, as dificuldades operacionais dessas técnicas coabitam com as possibilidades de sucesso.

Mesmo sendo desigual, a epistemologia que rege os fundamentos da administração das organizações privadas em relação às públicas, estratégias existentes e originadas nas primeiras continuam sendo aproveitadas no âmbito público, mesmo sem as adaptações adequadas. A pouca consideração delegada aos amoldamentos necessários para adaptar essas estratégias, talvez seja a causa de alguns fracassos ou êxitos parciais dessas tentativas. Os resultados provocam consequências econômicas e sociais negativas.

A teoria da administração pública, contudo, argumenta que os papéis e as capacidades não são prontamente transferíveis do setor privado para o setor público porque a natureza das tarefas executadas é fundamentalmente diferente (Pollit, 1990; Hood, 1991). No setor público, há uma série de condições distintas (tais como um papel mais importante para a escolha coletiva, cidadania, noções de necessidade e de justiça), que não são aparentes no setor privado (Ranson e Stewart) (apud ASHBURNER, 1999, p. 43).

Em parte, esses fracassos – ou sucessos parciais – são decorrentes da incompatibilidade não só entre as modalidades utilizadas com a natureza da máquina pública, mas também pela falta de participação e de envolvimento dos servidores no processo de construção dessas. Os servidores, durante muitas das tentativas de modernização da máquina pública, ficaram à margem da construção dos novos procedimentos. Isto se dava e, provavelmente, ainda ocorra, pela forma como a



hierarquia organizacional se estrutura, tendo como bases os princípios burocráticos, do modelo weberiano (CHIAVENATO, 2008).

Como consequência desse afastamento, as resistências em aceitar os novos procedimentos se sobressaem. As novas sistemáticas de trabalho poderiam ser entendidas como imposições e os resultados insatisfatórios emergiam, tanto nos servidores, que afrontavam as propostas de mudar, como se refletiam nos usuários/clientes<sup>5</sup> pelos resultados negativos dessa contraposição. O modelo conservador de gerenciar a coisa pública propunha uma clara distinção entre aqueles que pensavam e construíam as estratégias e aqueles que as colocavam em prática sob supervisão.

Dando sequência aos esclarecimentos sobre gestão da máquina pública, na seção seguinte, disserta-se sobre a sua evolução. Para isso, enfatizam-se momentos históricos da gestão pública brasileira, associando-os ao enriquecimento dos conceitos sobre administração organizacional.

#### 2.1.1. Histórico da gestão pública

Na década de 30, a administração pública brasileira experimentou a sua primeira modernização e, talvez, tenha sido esta a mais proeminente que lhe tenha ocorrido, mesmo em relação a que aconteceu com a redemocratização do Brasil na Nova República<sup>6</sup>. Essa modernização foi moldada, mantendo o senso burocrático dos conceitos de Max Weber, predominante na modernização do Estado em 1930 (CHIAVENATO, 2008). Os investimentos mais enfáticos, para profissionalizar o serviço público, aconteceram na era em que Getúlio Vargas foi presidente da república. Obviamente, sem desconsiderar as que ocorreram no período imperial, nem as dos governos populistas de Juscelino Kubitschek e João Goulart e tampouco as que ocorreram no período militar.

As tentativas de modernização da máquina pública, nesses períodos, eram realizadas, predominantemente, por meio de contratações de especialistas, às vezes

---

<sup>5</sup> Usuário na prevalência da administração burocrática e cliente ou cidadão-cliente na prevalência da administração gerencial.

<sup>6</sup> Nova República é o nome do período da História do Brasil que se seguiu em 1985 ao fim da ditadura militar. É caracterizado pela ampla democratização política do Brasil e sua estabilização econômica.



vindos de fora do país ou brasileiros qualificados no exterior. Estes eram convidados ou contratados para implantar novas formas operacionais de gestão pública, mas geralmente, não apreciavam a colaboração do contingente dos funcionários públicos (BRASIL, 2008a).

Desde a implantação da burocratização no serviço público, pelo então presidente Getúlio Vargas (BRASIL, 2008b), este setor se tornou mais organizado e efetivo. Esta realização recebeu muitas críticas favoráveis e contrárias, pois, mesmo tendo em seu bojo a intenção de estancar as tendências patrimonialistas e clientelistas, que predominavam naquela época, constata-se que não obteve tantos êxitos quanto o esperado nesses aspectos. Embora um dos principais objetivos dessas modernizações fosse organizar a máquina pública e torná-la mais eficiente, para superar assim as distorções da administração pública do período imperial.

Até os dias de hoje, ainda não foi encontrada uma forma plenamente efetiva, eficaz e eficiente, capaz de superar totalmente as tendências patrimonialistas e clientelistas existentes na máquina pública, no entanto é plausível supor que tenha havido avanços. Dessa forma, repetidas tentativas de modernização da máquina pública continuam sendo realizadas, sistematicamente, à procura de desenvolver estilos administrativos, que respondam às demandas históricas do setor público.

É apropriado salientar a abordagem de Lopes (1971) sobre a contextualização existente quando aconteceu a modernização da máquina pública na gestão de Vargas, pois ele a analisa pelo viés da emergência de uma sociedade que, concomitantemente, se organizava no país, na qual emergiu uma classe média urbana, decorrente dos investimentos que surgiam para a industrialização, que evoluía em ritmo intenso. Sendo assim, o referido autor chama a atenção de que a burocratização não aconteceu repentinamente com Vargas, embora seja no seu governo que ela tenha se formalizado. Contudo, este autor considera que essa foi uma necessidade para melhor organizar a sociedade. Portanto foi apropriada para acompanhar as mudanças sociais, que estavam acontecendo naquela época, como a industrialização, o desenvolvimento da urbanização e o crescimento econômico, dentre outros. Para esse autor, a progressiva e necessária complexidade burocrática está associada à “extensão da organização onde rotinas racionais e impessoais, numa estrutura hierarquizada, prevalecem”, não somente nas organizações, como fora dela. Ele ressalta, com esse entendimento, a existência progressiva da “burocratização da sociedade” (LOPES, 1971, p. 103). O modelo administrativo, muito vinculado ao desenvolvimento urbano, ascendeu e cresceu na

República Velha (1889-1930), notavelmente restrita às fronteiras estaduais (PAIVA, 2009).

Não há na história da administração pública brasileira nenhum momento em que tenha havido ausência de investimentos nessa área, mesmo com todas as suas subsidências associadas, como corrupção, patrimonialismo e resquícios intensos de formas clientelistas de gerir a coisa pública (PAULA, 2008).

Lopes (1971) valoriza a iniciativa de Getúlio Vargas de burocratizar a máquina do Estado. Essa iniciativa é considerada um marco importante no processo de organização e da modernização da administração pública brasileira, pois foi a partir dela que as organizações, principalmente as públicas, obtiveram grandes avanços organizacional e gerencial.

O importante nesse momento é se frisar a idéia de que a gradual passagem da dominação patrimonial à dominação burocrática do aparelho do Estado, a qual se manifesta pelo menos desde o século XIX, não merece ser confundida apenas com o surgimento de nova ordem administrativa, embora também o seja. Tem a ver, antes de tudo, com um paradigma moderno que, pela primeira vez, vincula o domínio público brasileiro a um conjunto de regras e normas diferentes daquelas que regem a esfera privada (PAIVA, 2009, p. 06).

O ato de burocratizar a máquina pública e de organizar a legislação trabalhista, naquele momento histórico, político e econômico, fora oportuno, porque, além de o país necessitar de aprimoramentos na organização da máquina do Estado, era também a ocasião de aprofundar as relações comerciais com outros países e de fortalecer o comércio internacional. A intensificação do comércio internacional, na primeira metade do século XX, requeria a geração de processos modernizantes para gerenciamento da coisa pública, exigindo assim, que se manifestassem em passos rápidos, para o país conseguir intensificar a comercialização das suas mercadorias industrializadas. Na época, cabe lembrar, no país priorizava-se o comércio da cultura do café (CHIAVENATO, 2008).

Esperavam-se, como resultados destes investimentos nos modelos de gestão, o desenvolvimento de condições para que as relações comerciais ocorressem com a qualidade necessária e no tempo apropriado, entre a produção e a entrega do produto para consumo. Tudo isso se dava em um contexto em que a sociedade brasileira se tornava, pouco a pouco, mais organizada, absorvia o capitalismo como modelo de produção e se tornava interdependente no processo da comercialização internacional. Portanto, para acompanhar efetivamente essas condições sociais e ser competitivo no

comércio mundial, requeria-se uma máquina pública eficiente e confiável, capaz de atrair os novos investidores de outros países. “No Brasil, o modelo de administração burocrática emergiu a partir dos anos 30. Surgiu no quadro da aceleração da industrialização brasileira, em que o Estado assumiu papel decisivo, intervindo pesadamente no setor produtivo de bens e serviços.” (ALMEIDA, 2010, p. 11).

O contexto internacional, no período em que ocorreram essas transformações no Brasil, estava agitado pelas insistentes disputas de poder entre os países, que se manifestavam por alterações na dinâmica econômica internacional e pela disputa de territórios. Foi o período, no qual os grandes monopólios capitalistas se tornaram mais fortalecidos, houve a expansão dos países imperialistas e hegemônicos, que passaram a predominar no comércio internacional. O comércio internacional viveu e superou um de seus maiores desafios no final da década de 30, quando houve a quebra da bolsa de valores norte-americana em 1929, com reflexos econômicos em todo o planeta.

É durante o período da República Velha (1889-1930) aqui no Brasil, que acontece a Primeira Guerra Mundial (1914-1918) e, com esta, o surgimento de “importantes mudanças na forma pela qual os atores sociais, políticos e intelectuais, apreenderam a realidade social do seu tempo”. No contexto dessa nova ordem, “ocorreu uma mudança não só na estrutura do estado, mas, sobretudo, na relação, que este mantinha com a sociedade.” (PAIVA, 2009, p. 07).

Descompasso entre os interesses da população e os dos gestores públicos se originaram desde os tempos imperiais, quando vigoravam intensamente as ações clientelistas e patrimonialistas, ou seja, quando o império e a nobreza eram *donos da coisa pública*. Período esse em que o aparelho do Estado funcionava como extensão do poder da soberania e, durante o qual, os servidores públicos eram oriundos e considerados agentes da nobreza real e os seus cargos considerados prebendas (ALMEIDA, 2010). Consequentemente, o serviço público, ou seja, a gestão da máquina pública se dava com a participação intensa desses componentes, deteriorantes da finalidade a que se destinavam, assim como a distanciavam das condições necessárias para a realização de uma gestão pública de qualidade (BRASIL, 2008a).

Fazendo uma breve retrospectiva sobre alguns fatos administrativos que marcaram as mudanças do modelo de gestão pública, salienta-se, em 1936, a criação do departamento administrativo do serviço público (DASP). No governo de Juscelino Kubitschek (1956 a 1961), criaram-se comissões (de estudo de projetos administrativos e de simplificação burocrática), “objetivando a realização de estudos, para simplificação

de processos administrativos e reformas ministeriais”, assim como para a “elaboração de projetos direcionados para reformas globais e descentralização de serviços”, como se refere Chiavenato (2008, p. 110).

Após a criação do DASP, veio o Decreto-Lei nº 200/1967<sup>7</sup>, para superar a rigidez burocrática. Alguns autores, dentre eles Gomes (2010), consideram esse decreto o primeiro momento da administração gerencial no Brasil. Em 1970, foi criada a secretaria da modernização (SEMOR) e, em 1980, foi realizada outra tentativa de reforma da administração burocrática, quando foi criado o ministério da desburocratização e do programa nacional de desburocratização (PRND). Estes visavam à revitalização e a agilização das organizações do Estado, a descentralização da autoridade, a melhoria e simplificação dos processos administrativos e a promoção da eficiência. E em 1988, com a redemocratização do país – a Nova República – outro modelo administrativo, junto às suas consequências, se apresenta às empresas públicas. Este foi considerado por alguns como um retrocesso, pois seus princípios, conforme entendem esses críticos, continham mais entraves do que facilidades administrativas, conforme Chiavenato (2008).

Finalizando esta seção, constatam-se as constantes investidas realizadas visando a modernização da máquina pública brasileira e, dentre elas, o uso na gestão das organizações públicas de metodologias originadas nas privadas. Quiçá possa se concluir provisoriamente que, possivelmente, a inadequabilidade dos resultados administrativos, advindos das tentativas de modernização da máquina pública e de algumas normativas, também decorre das diferenças existentes entre a natureza das organizações públicas em relação a das privadas. Distinção pouco considerada, quando tais metodologias são levadas de um setor para o outro.

---

<sup>7</sup> O Decreto-Lei nº 200 (BRASIL, 2010b) determina que as atividades da administração federal obedeçam aos princípios fundamentais de planejamento – visando à promoção do desenvolvimento econômico-social do país e à segurança nacional, contemplando o plano geral de governo; os programas gerais, setoriais e regionais de duração plurianual; a programação anual orçamentária e a programação financeira de desembolso, de coordenação das atividades da administração federal, no que se refere à execução dos planos e programas de governo, de descentralização, para aliviar a administração central de sobrecargas como tarefas de planejamento, coordenação, supervisão e controle, delegação de competência que será utilizada como instrumento de descentralização administrativa e o controle das atividades da administração federal que será exercido em todos os níveis e em todos os órgãos.

### 2.1.2. Organizações públicas e gestão

A atual constituição (BRASIL, 2011) prestigiou o setor público regulamentando as três esferas de governo ao estabelecer cinco princípios da administração: a legalidade, acima explicado; a impessoalidade, que determina que o agente público deva ter sua conduta orientada para o interesse público; a moralidade, que encaminha a decisão do administrador visando ao maior ganho para a coletividade; a publicidade, que é a transparência das ações dos atos administrativos; e a eficiência, não causar prejuízos, de qualquer espécie, à coisa pública (CHIAVENATO, 2009).

A constituição atual, embora considerada como um instrumento importante para a promoção de grandes avanços, no que se refere, sobretudo, à democratização e à governança do país, pela maneira como fora organizada, tende a engessar a administração pública. Retarda o fluxo de algumas ações gerenciais, emperrando ou atrasando resultados, o que dificulta a efetivação de processos, assim como obstaculiza atitudes administrativas de grandes proporções. A Constituição brasileira completa vinte anos com um legado ambíguo. Deu ao país estabilidade política e um arcabouço de direitos fundamentais – mas só as emendas impediram que ela se tornasse uma barreira intransponível para o crescimento econômico (PORTELA, 2010, p. 3).

Não estava previsto, por exemplo, quando ela foi estruturada, o loteamento de cargos públicos, ocorrido pela distribuição destes, entre a pluralidade dos representantes partidários envolvidos no processo de democratização do país. Esse loteamento ocorreu logo após a sua aprovação com o advento da Nova República, que deu fim ao regime militar. Os cargos distribuídos dentre os mais diversos escalões da máquina pública e, conseqüentemente, entre os mais diversos níveis de gestão das respectivas organizações, foram preenchidos por representantes das mais diversas legendas partidárias e com os mais diferentes representantes da sociedade, com a finalidade de corresponder ao mais diversos objetivos.

A realidade política daquele momento, aquecida pelas tensões provenientes de uma enorme quantidade diversificada de demandas da sociedade, originadas dos diferentes níveis sociais, que naquela época se libertavam da opressão da ditadura militar e que estavam, politicamente representadas, nos múltiplos cargos públicos, exigiam o imediato suprimento das suas pendências, que se acumularam durante o longo período ditatorial. Os diversos representantes reivindicavam a provisão dessas,

alegando possuírem este direito por terem composto as fileiras dos militantes que marcharam pela democratização do país.

Certamente vale a pena lembrar que a elaboração da atual Constituição, como ponto de consolidação da “abertura” – iniciada pelo Governo Geisel ao dar fim aos poderes extraordinários conferidos ao Presidente da República por força do AI 5 –, fez-se num clima inusitado de otimismo e esperança. Da nova Constituição não se esperava apenas uma nova base – democrática para a ordem jurídica, porém muito mais: a solução – ou pelo menos o equacionamento – de todos os problemas nacionais (FERREIRA FILHO, 2010, p. 40-1).

Esse contexto fez emergir uma crise de governabilidade inesperada, no que se refere à gestão de políticas públicas e à implantação das normativas organizacionais existentes na nova constituição. Esta crise perdurou pelo menos durante os dez anos seguintes, após a (re)democratização do país, no contexto da Nova República. Ela foi provocada tanto pela enorme quantidade de demandas (conforme já exposto), como pela própria ornamentação da legislação que, provavelmente, decorrente do esforço para proteger o país de uma possível governabilidade ditatorial, tornou-se excessivamente detalhista em alguns critérios administrativos, dificultando a liberdade administrativa dos gestores.

Saltava aos olhos, em primeiro lugar, a extensão da Constituição. Com 245 artigos, mais os 70 das Disposições Transitórias, era ela a mais longa das Constituições brasileiras e uma das mais extensas das que o mundo conhece ou conheceu. Uma Constituição mais que analítica, pois, detalhista (FERREIRA FILHO, 2010, p. 41).

Esta condição – constitucional e contextual – fez com que houvesse um movimento político em busca de reformas constitucionais a serem inseridas no texto original da constituição, as quais foram realizadas, enfaticamente, em forma de emendas constitucionais no ano de 1998, embora outras emendas continuamente acontecem (BRASIL, 1995; PAULA, 2008).

A constituição de 1988, dentre suas afetações na gestão pública, influi, principalmente, na autonomia dos gestores. Isso sem considerar os entraves gerados à administração pública na área econômica, provocando morosidades nas decisões e prejuízos aos cofres públicos. No entanto, no entendimento de Ferreira Filho (2010), a constituição além das dificuldades que provoca no processo de gestão pública, devido

ao seu caráter detalhista, ela também traz importantes contribuições à população. O referido autor demonstra a ambiguidade do conteúdo constitucional, ao salientar tanto as suas qualidades com “a implantação da democracia, da liberdade política, do espírito de cidadania, de apego aos direitos fundamentais”, quanto os seus aspectos mais complicados de serem gerenciados: “a concentração do Poder em mãos do Executivo, a fragilização do Legislativo, a pulverização do sistema partidário, a politização do Judiciário, a centralização do federalismo, a proliferação municipalista, afora o seu estadismo e o seu assistencialismo corporativista.” (FERREIRA FILHO, 2010, p. 43).

A forma, como a lei constitucional foi estruturada e aprovada, é fato evidente, provoca muitas dificuldades gerenciais, como se constata em mais um exemplo, a contratação de pessoas, para suprimimento de vagas em cargos públicos, ficou atrelada unicamente às seleções públicas realizadas por meio de concursos públicos, normativa já presente em outras cartas constitucionais. A dificuldade argumentada sobre esta condição é que os concursos públicos, quando realizados, não possuem critérios claros, sobre a periodicidade das suas realizações e nem consideram a verdadeira demanda dos tipos e da quantidade de cargos necessários para suprir as lacunas da máquina pública (BRASIL, 2008a; PAULA, 2008).

Medidas de extremo controle e detalhamento foram incluídas na elaboração da atual constituição (BRASIL, 2008a; BRASIL, 2009), porque antes da sua elaboração, o país estava vivendo vinte e um anos de predomínio da ditadura militar. Período em que a máquina do Estado se caracterizava com normativas muito próximas ao clientelismo e por um acentuado perfil autoritário. O detalhamento da atual constituição decorreu da “sua pretensão abrangente, quer dizer, do desejo de tudo regular, e integralmente, que tomara conta da Constituinte.” (FERREIRA FILHO, 2010, p. 41). O excessivo controle normativo da atual constituição foi a forma encontrada pelos constituintes da época, para se protegerem de um possível novo golpe ditatorial. Foi resultado da forma considerada adequada, naquele momento histórico, para proteger o Estado e a sociedade.

Muitas emendas têm sido realizadas na atual constituição, para favorecer a administração pública que carece de modernizações constantes, pois as demandas que se apresentam evoluem, conforme o fazem a economia e a sociedade em sentido amplo. Para responder a tudo isso, em 2005, foi aprovado, em forma de decreto, o Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização, denominado de GESPÚBLICA (BRASIL, 2008). Esse decreto se refere a um programa do Ministério do Planejamento



e Orçamento, para contemplar a formulação e implementação de medidas integradas em agendas de transformações da gestão, necessárias à promoção dos resultados preconizados no plano plurianual, à consolidação da administração pública profissional voltada ao interesse do cidadão e à aplicação de instrumentos e abordagens gerenciais.

Como as tentativas modernizadoras dos modelos de gestão pública nem sempre obtiveram sucesso, seja devido às resistências apresentadas pelos servidores públicos, por ficarem à margem do planejamento desta, seja por serem consideradas inapropriadas para suas finalidades, provavelmente, elas tenham repercutido para a construção da má impressão popular sobre a eficiência da máquina pública. Os repetidos sucessos parciais ou fracassos dessas tentativas podem ter gerado o cenário de descrédito e de descrédito coletivo diante das propostas de novas intenções e tentativas modernizadoras encaminhadas pelos governantes. Essa impressão reforça as resistências populares e dos próprios servidores de que não se deve mudar os princípios que regem a administração pública, porque não dará mesmo certo.

Contextualizando os modelos de gestão às instituições federais de ensino superior (IFES), constatam-se certas discrepâncias desses com os propósitos democráticos, possivelmente, remanescentes de modelos autoritários existentes na gestão pública<sup>8</sup>. Isso é perceptível, por exemplo, no perfil de relacionamento existente entre os servidores docentes e servidores técnico-administrativos em educação. Há certa predominância de valorização funcional delegada aos servidores docentes, e isto não é somente cultural, pois, de certa forma, é institucionalizado. Existem eventualidades de cidadania no interior dessas organizações que distinguem uma categoria da outra.

Se essa distinção permanece pela institucionalização da referida distinção, se a predominância e a força desse modelo compõem os ditames do *habitus* institucional ou se há outra razão, não se pode claramente definir. O *habitus*, na linguagem de Bourdieu (1998), é descrito como sendo um aprendizado social (interiorizado), que impõe a sua manifestação comportamental, mesmo sem haver a intenção do ator social em reproduzi-lo. Além do que, essa manifestação, por estar profundamente interiorizada no ator social, se expressa, mesmo quando as práticas ou formas de pensar, relacionadas a ele, não mais estejam adequadas ao contexto em que elas se manifestam. Portanto, o *habitus* é a forma coletiva de pensar uma sociedade, em parte consciente e em parte inconsciente, é a possibilidade de mediação do indivíduo com a sociedade,

---

<sup>8</sup> Correspondentes da época ditatorial



[...] é, sobretudo, um conjunto de esquemas fundamentais, precisamente assimilados, a partir dos quais se engendram, segundo uma arte da invenção semelhante à da escrita musical, uma infinidade de esquemas particulares, diretamente aplicados a situações particulares (BOURDIEU, 2004, p. 349).

*Habitus* é compreendido como princípio mediador, de correspondência entre as práticas do indivíduo e as condições sociais de existência e é no desajustamento que ele se torna explícito. Portanto, quando a tendência social interiorizada contrasta com as tendências sociais objetivas, resulta um desconforto relacional, manifestado entre os atores, que contracenam neste roteiro. Esse comportamento, herdado de modelos antigos, ainda permanece como sendo uma das IFES.

Mesmo essas inadequações relacionais sendo empiricamente notadas, parece não haver intenção para aferir as afetações decorrentes desse tipo de relacionamento no trabalho e nem uma ação para dissuadi-las. Nem uma nem outra das categorias envolvidas (docentes e técnicos), no entanto compreende a permanência desse modelo, tampouco conseguem uma ou outra, propor de maneira efetiva, melhorias para alterar esta forma de relacionamento. Esse modelo relacional tem gerado condições de sofrimento, superando, muitas vezes, o limite suportável para à geração da criatividade laboral e, conseqüentemente, afetando as condições para uma boa realização de trabalho. Ao não serem mobilizadas formas para alterar esse modelo, ele fica encoberto nas relações intraorganizacionais e suas repercussões tornam-se disfarçadas. Tudo acontece como se ele não existisse e, por isso, os sentimentos decorrentes dos mal-estares, que dele se originam, quase não são ou são muito pouco verbalizados.

Esse silêncio aprisiona os seus atores por meio de um pacto calado e gera uma população de sofrendores silenciosos e agonizantes, desejantes e, ao mesmo tempo, impotentes e resistentes para a construção de propostas de transformações (CODO, 1995; GOMES, 2009).

O assinalamento dessa condição laboral, baseado na observação informal, pode parecer singelo e pouco relevante, no entanto, além dos possíveis males que dele parecem provir, ele também assinala para as perdas da qualidade do desempenho do trabalho, que dele poderão advir em organizações de ensino superior, como são as IFES. Quantas perdas de produção científicas podem ser decorrentes desse modelo gerencial? Entende-se que o sofrimento no trabalho, quando intenso, afeta negativamente a

produção cognitiva, por elevar a carga psíquica e interferir no seu desempenho (DEJOURS, 2009).

À guisa de elucidação e para complementar o exposto sobre o *habitus*, em relação aos comportamentos que se perpetuam de geração a geração, encontram-se explicações para fenômeno semelhante a este também na metapsicologia da Psicanálise. Explica-nos que as ideologias e, portanto, os paradigmas são acomodados em estruturas psicológicas inconscientes, no caso, especificamente, na instância psicológica denominada de superego. Esta instância psíquica é representante subjetiva dos valores e dos costumes sociais alojados nas estruturas mentais dos adultos, no caso, anteriormente, presente nas ações dos pais ou representantes destes e são absorvidos, precocemente, pela criança durante a relação que estabelecem com *eles*. Quando a criança, em sua evolução, apropria-se desses conhecimentos, ela o faz por meio da identificação com os adultos, absorvendo os seus jeitos de viver, seus valores e suas crenças, sem avaliá-las, pois devido a sua imaturidade, não consegue proceder criticamente. A absorção dos valores e costumes acontece sem passar pela consciência sem passar pelo ajuizamento crítico do conteúdo, ou seja, não há escolha ou preferências do que está sendo absorvido durante sua constituição como sujeito. Com a continuidade da evolução e sem, conscientemente, ter constatado a improbidade ou probidade deste conteúdo, mas por tê-lo introjetado, mantém forte tendência para reproduzi-lo da mesma forma como o adquiriu. Na compreensão psicodinâmica o mundo externo fica assim representado na psique de cada indivíduo, determinando o comportamento humano individual e em sociedade (FREUD, 1974).

Esse breve arrazoado sobre a apreensão do mundo pela criança e como o adulto o reproduz foi aqui levantado para ressaltar, mais uma vez, o aspecto subjetivo, psicológico ativo no processo laboral.

O enfoque psicodinâmico, associado à compreensão dos aspectos históricos da gestão pública, colabora para o entendimento comportamental no trabalho e propicia melhor compreender como as ações dos modelos de Gestão de Pessoas podem ter repercutido, na subjetividade do servidor público, considerando os seus devidos contextos e épocas em que foram efetivadas.

O modelo estrutural do trabalho das organizações públicas é interdependente dos contingentes da época. Ele é o resultado das demandas socioeconômicas existentes, das demandas políticas governamentais nacionais e das internacionais, mediadas pela constituição vigente, que normatiza essas ramificações de influências. Os “modelos de

gestão são concebidos de acordo com os contextos sociais, políticos, econômicos e tecnológicos de cada época”, enfatiza Ferreira (2006, p. 147). A maioria das organizações públicas são estruturadas e gerenciadas pelo poder governamental. As mudanças de governo e das respectivas ideologias que os compõe favorecem para que os modelos de gestão das organizações públicas sejam transformados ou extintos.

Com base nessa multiplicidade de fatores, que compõem a gestão pública, é que se desenvolveram as investigações nesta pesquisa, no entanto, neste arrazoado sobre o tema central e o cruzamento deste com a representatividade psíquica delegada a ele, novamente a questão sobre como os servidores constroem a representação deste processo é levantada.

As colocações sobre as diferenças relacionais supracitadas podem dar a entender que haja tendência em defender uma ou outra categoria, ao se apontar para a discrepância que parece existir nesse relacionamento de trabalho. Não é com esta intenção que o assunto é utilizado como exemplo, mas para que se possam exemplificar como alguns resquícios de procedimentos de modelos de gestão, que possam ter se tornado obsoletos e que ainda perduram.

### 2.1.3. Vínculos de trabalho e modelos de gestão

Existem no Brasil dois tipos predominantes de vínculos empregatícios, um é público e o outro é privado. Estes, por sua vez, determinam a qualidade das interações intraorganizacionais, sejam estas de nível hierárquico, sejam em nível de estabilidade no emprego, sejam em nível de satisfação e mesmo de direitos entre os trabalhadores. Considerados nessa abrangência, pode-se entender que as suas influências se fazem presentes na construção do significado social do trabalho, pelos servidores e pelos funcionários das empresas privadas. Fazem-se presentes, portanto, na formação do imaginário coletivo do contingente humano da organização, proporcionando-lhe um estilo peculiar de funcionamento.

Um desses vínculos, como já foi mencionado, é do trabalho privado, regido pela CLT e o outro vínculo refere-se ao do trabalho público, regido pelo RJU. Esses códigos de trabalho estão sendo citados, para frisar que essas formas vinculares básicas e distintas implicam em modelos diferenciados de Gestão de Pessoas e, dessa maneira,

salienta-se como as relações de trabalho se estabelecem e evoluem, diferentemente, em cada uma desses modelos.

Cada um destes tipos de vínculos implica na construção de significados também diferenciados do trabalho para cada uma dessas categorias e, conseqüentemente, repercutem na subjetividade daqueles que trabalham, provocando reações específicas e condizentes com a qualidade regulamentar que cada um desses códigos propõe e do modelo de gestão utilizado em cada uma delas. Um exemplo claro de como esses vínculos requerem modelos distintos de Gestão de Pessoas pode ser observado no atual processo de extinção de alguns cargos do serviço público, como acontece no restaurante universitário Restaurante Universitário (RU) da UFSM.

As universidades federais, nos últimos anos, têm vivido modificações no seu quadro pessoal, no que se refere à extinção de alguns cargos e pelo surgimento de outros, antes inexistentes, mas que se tornaram necessários pela evolução tecnológica. Dessas modificações, salienta-se a que está ocorrendo no RU, com a qual se pretende contribuir na elucidação da questão da influência dos tipos de vínculos empregatícios na determinação dos modelos de Gestão de Pessoas.

O quadro funcional de cozinheiros, por exemplo, é um dos que está sendo extinto e as vagas daqueles que deixam o serviço público estão sendo supridas pela terceirização. Isso, na prática, significa a admissão de um funcionário da rede privada na rede pública. Uma quantidade desses funcionários, os remanescentes, continua vinculada à UFSM e regida, obviamente, pelo RJU e outra quantidade é vinculada pelo regime da CLT. No RU local, onde estes trabalhadores estão alocados, a situação administrativa que se apresenta é a de que os servidores públicos, recebem em seus contracheques, valores muito mais elevados do que os funcionários privados e possuem direitos que os outros não possuem. Essa diferença se caracteriza, por exemplo, pelos distintos planos de carreira e pelo tempo de trabalho que a maioria dos servidores públicos desta categoria possui e que lhes agrega valores no contracheque, previstos no RJU, o que implica em ganhos mais elevados do que os funcionários terceirizados. Esses, regidos pela CLT, percebem em seus contracheques valores muito aquém daqueles e nem possuem alguns direitos que os servidores possuem, porque não estão previstos no regimento das organizações privadas.

As distinções vinculares, que acabam se tornando gerenciais, despertam descontentamentos e repercutem na qualidade e no desempenho do trabalho. Provocam reações psicológicas adversas e geram inconvenientes administrativos. Na

prática, os trabalhadores da rede privada se mostram descontentes, têm baixo padrão de desempenho e acabam sendo gerenciados por modelos de gestão miscigenados com componentes dos dois modelos de vínculo empregatício.

Essas condições de Gestão de Pessoas estão muito presentes nas IFES e com tendência para evoluir. Elas fazem parte das organizações desta época e demandam por reajustes nos modelos vinculares público e privado.

A seguir, será abordada a evolução do significado do trabalho, considerando que ele não possui na atualidade, o significado que portava no passado, pois, se um dia foi humilhante, hoje ele é um dos agentes sociais constitutivos da subjetividade e da cidadania.

#### 2.1.5. O significado do trabalho

O contexto das organizações públicas não está isolado dos demais acontecimentos cotidianos da sociedade. Se elas são afetadas em sua funcionalidade é porque elas interagem, ativa e passivamente, com as circunstâncias que as rodeiam. Nesse processo, incluem-se as mudanças ocorridas nas mais diferentes esferas sociais, desde o sentido das organizações, das suas finalidades, da forma como ampliaram a sua importância no âmbito social, como se refere Giddens (2004), a como convivem e se adaptam às novas conjunturas do trabalho. “Se as organizações acarretam impactos importantes para indivíduos e comunidade, é óbvio, que também geram impactos importantes para a sociedade, em sentido mais amplo, ou ao ambiente do qual fazem parte” (HALL, 2004, p. 10).

Nesta seção, aborda-se o sentido do trabalho atual, salientando que o significado do trabalho em si e, da mesma forma, o das relações de trabalho ultrapassam as dimensões físicas das organizações. O trabalho contemporâneo tem definição diferente da considerada na Idade Média, ou seja, antes da revolução industrial, por exemplo. Já foi considerado como uma qualidade social degradante, exercida por uma classe economicamente inferior, mas com as transformações sociais, culturais e econômicas contemporâneas, o trabalho adquiriu força de *status* elevado. Atualmente, ele produz a qualidade social dentro de uma comunidade, ou seja, a de uma família e a de um indivíduo, determinando o alcance do usufruto das ofertas existentes. A falta dele se revela em forma de degradação social, opondo-se ao anterior significado social que

lhe era dado, pois, quando falta, rebaixam-se as condições de desfrutar a vida, no sentido de *benesses* como investimentos a serem efetivados.

A abrangência das organizações como instrumento de organização da vida social é progressiva. Elas “desempenham, atualmente, um papel muito mais importante nas nossas vidas cotidianas do que antigamente” (GIDDENS, 2004, p. 348). Weber, *apud* Giddens (2004, p. 350), Às define como sendo a “forma de coordenar a vida dos seres humanos, ou os bens que produzem, de uma forma constante no tempo e no espaço.” Prioriza assim as maneiras racionais e funcionais de organização da sociedade.

As organizações no mundo contemporâneo atingiram grande influência na vida social, de tal maneira que as concepções que as regiam em um passado não muito remoto, por exemplo, no início do século XIX, foram substancialmente atualizadas. Sua predominância na sociedade contemporânea, não só invade, mas também protege a vida individual e o convívio social, pois ao mesmo tempo em que propõem melhorias das condições de vida: em saúde, segurança e trabalho, tornam o ser humano dependente das suas atividades (GUIDDENS, 2004).

Atingimos o ponto em que uma forma de organização, a corporação moderna, tornou-se a *instituição dominante de nosso tempo* (Bowman, 1996). As corporações são tão poderosas, que seu impacto sobre a lei, a política e a vida social não encontra paralelo e poder que as desafie, de acordo com a análise de Bowman. Esse, evidentemente, não é um fenômeno novo. Na história ocidental, a Igreja Católica romana desempenhou tal papel durante muitos séculos (HALL, 2004, p. 15).

Administrar organizações de trabalho, destarte, implica em ser esta também uma forma de administração da vida social e, a partir dessa concepção, constata-se muitas outras influências decorrentes das organizações na estruturação de uma sociedade. São exemplos disso, a organização familiar, que reestruturou a sua funcionalidade conforme são redistribuídas as responsabilidades laborais em seu interior. E muitas dessas reestruturações decorrem dos tipos de trabalho que passaram a existir e estes existem atrelados às organizações, que lhe dão amparo e possibilidade de existência. A mulher, nas organizações de trabalho, desempenhando funções em que antes predominava a qualificação masculina é um exemplo comum, mas característico dessas transformações. A inserção da mulher no trabalho alterou a dinâmica de desenvolvimento social feminino, pois a esposa saiu de dentro da família e assumiu o lugar em trabalhos, antes, exclusivamente realizados por homens. A ameaça de desemprego tem sido na vida moderna uma constante no imaginário coletivo, assim

como os novos contornos que têm adquirido. É talvez essa uma das configurações mais marcantes do trabalho deste século, a instabilidade dos vínculos empregatícios.

Portanto, dentre as condições socioinstitucionais atuais, observa-se a importância das organizações, na vida cotidiana, para as pessoas, para as famílias e para o trabalho. Assim como é notável o progressivo desenvolvimento da influência delas na organização da vida social.

O crescente entendimento sobre a importância das organizações na vida social, quando aplicado no desempenho das organizações públicas, que também se caracterizam pela prestação de serviços e na geração de produção à sociedade, alerta para o entendimento de que a repercussão da qualidade funcional dessas na vida social é mais incisiva do que as ocasionadas pelas organizações privadas. Isso significa que a qualidade da coordenação de uma sociedade é, em muito, o resultado e o reflexo da qualidade dos afazeres e das maneiras como as suas organizações são geridas.

As públicas expressam, em seus espectros funcionais, componentes da ideologia vigente que rege o Estado. Embora não se possa fazer uma afirmação genérica, horizontal e nem linear de que sejam réplicas perfeitas uma da outra, no entanto, sob um olhar crítico, é possível perceber a existência da relação entre o modelo de gestão da administração pública e o conteúdo dos valores vigentes (ideológicos e morais) no contexto social e político em que ela está instalada. Portanto, compreender como ocorrem as formas de Gestão de Pessoas nas organizações públicas é também entender como as formas ideológicas determinam o estilo das relações hierárquicas, que se manifestam em uma determinada sociedade, ou seja, expressam valores e prioridades que esta demanda.

Nunes (2011), ao abordar o poder existente nas organizações de trabalho, situa-o nas relações dos gestores com os funcionários, mas não somente em uma relação de mando e obediência, embora entenda que o processo de Gestão de Pessoas seja uma forma de dominação, como também compreende Dejours (2010). Para Nunes (2011, p, 01), as práticas de Gestão de Pessoas são

[...] o fundamento de uma produção ideológica: não podemos dissociar os procedimentos, os dispositivos e o discurso desses dispositivos, da maneira como funciona, como são vividos pelos indivíduos. Os dispositivos operacionais e a ideologia estão indissoluvelmente ligados: eles têm como função fazer interiorizar certas condutas e, ao mesmo tempo, os princípios que os legitimam.



A permeabilidade das instituições pelos valores e comportamentos ideológicos predominantes em um país não é uma constatação atual. Giddens (1993) faz essa interpretação quando analisa os fatores envolvidos na transformação da intimidade das pessoas. Expõe com muita clareza que instituições como a da família, quando vivem em regimes autoritários, tendem a desenvolver hierarquias rígidas e de influência vertical, diferentemente das que vivem sob regimes mais democráticos, em que se observa que as decisões são mais coletivas e com maior participação dos seus integrantes.

O que se observa é que os modelos de Gestão de Pessoas, embora sofram as influências supracitadas, variam em sua constituição em cada organização. Esses modelos também podem ser entendidos como um conjunto de métodos, políticas, técnicas e práticas, previamente delineadas, com o objetivo de orientar o comportamento e as relações humanas, em harmonia com a funcionalidade organizacional. Suas ações visam maximizar a expansão e a manifestação do potencial do capital humano durante a sua interação com o ambiente de trabalho e, dessa forma, favorecer o desenvolvimento individual e a modernização e ampliação da organização, enquanto ocorre a efetivação das suas atividades. Portanto, parece ser a partir de como esse processo transcorre que vai ser determinada a qualidade das relações de trabalho, da produção e da evolução da organização, na qual o modelo é efetivado.

Da mesma forma que o conceito de trabalho progrediu de uma função degradante para a de um *status* valorizado, também a importância social das organizações evoluiu. O trabalho e as organizações são dimensões da organização social e as suas formatações decorrem tanto das necessidades sociais, como das influências ideológicas que os circundam. O trabalho, nos dias de hoje, é um fator organizador também da personalidade e da identidade pessoal. O trabalho, entendido assim, não é mais força, mas muito mais desenvolvimento de potencialidades e possibilidade de desenvolvimento humano.

Após perpassar pela evolução das organizações públicas brasileiras e analisar os dois vínculos de trabalho caracterizando modelos distintos de Gestão de Pessoas, também foi considerada a evolução do significado do trabalho no decorrer do tempo histórico. A seguir, será abordada a evolução dos modelos administrativos, salientando-se algumas escolas que compõem a teoria geral da administração.



## 2.2. MODELOS DE GESTÃO

Nesta seção serão abordadas algumas teorias gerais da administração de empresas, suas características e a forma que elas foram adquirindo, ao serem confrontadas pelas tendências econômicas, tecnológicas e sociais dos diferentes momentos históricos. As transformações, no trabalho, foram conduzidas, principalmente, pela evolução tecnológica, por aquelas que se manifestaram nos instrumentos especializados, utilizados na produção, e por aquelas que transformaram os meios tradicionais de comunicação em configurações globais de interação, em meios eletrônicos e informatizados.

A administração pública, a partir da informatização, tem se caracterizado por intensificar os investimentos realizados em tentativas de inovar os seus modelos de gestão, na busca de encontrar respostas viáveis aos diversos, multiplicáveis e constantes desafios existentes neste setor.

A teoria geral da administração apresenta as principais tendências e seus respectivos modelos utilizados para melhor gerir as ações empresariais. Pode-se dizer que, cientificamente, ela iniciou com os modelos utilizados por Taylor-Ford, enfatizando a divisão do trabalho e a produção em série, respectivamente, enquanto Fayol, outro precursor destas teorias, realçou a anatomia da empresa, propondo a primeira abordagem racional da organização estrutural empresarial. As primeiras metodologias científicas aplicadas à administração estavam voltadas para desenvolver especificações sobre como as tarefas deveriam ser constituídas no organograma da organização e como deveriam ser executadas para haver uma produção constante e padronizada (FERREIRA, 2006; CHIAVENATO, 2008; MAXIMIANO, 2009).

As organizações iniciavam sua existência, por isso, a atenção maior estava voltada para o espectro funcional, à racionalização das cadeias de produção e à vazão dessa produção. Delegavam pouca atenção ao elemento humano, no sentido de procurar entender melhor como esta dimensão era impactada, subjetivamente, durante o desempenho e pelo ritmo e característica funcional das organizações. A pouca atenção dada aos aspectos humanos revela a preocupação centrada na produção e a incompreensão de que esses fatores pudessem estar presentes na qualidade da produção e que poderiam melhorar a qualidade desta. Aspectos subjetivos, como motivação, conhecimento e sofrimento no trabalho, dentre outros, hoje considerados importantes,

pois se sabe que eles influenciam no desempenho e, conseqüentemente, no ritmo e na qualidade da produção, naquela época não eram cogitados.

A abordagem humanística da administração surgiu após a abordagem científica e com ela, os fatores humanos, individuais, assim como a influência dos processos de grupos sociais, surgidos nas empresas e fora delas, ganharam ênfase, quando relacionados aos processos de produção. Com essa abordagem, os aspectos psicológicos e sociológicos são incluídos aos processos administrativos empresariais. Está voltada para entender como eles evoluíam e se manifestavam nas reações humanas durante o desempenho das atividades no trabalho e, principalmente, visava compreender como as condições de trabalho poderiam afetar, favorável ou desfavoravelmente, o desempenho, embora ainda não se considerasse o bem-estar do sujeito, na maneira como hoje se considera. Em casos mais evoluídos, buscava-se avaliar a satisfação no trabalho (CHIAVENATO, 2008; MAXIMIANO, 2009).

Os autores das teorias transitivas da administração, como “Mary Parker Follet e Chester Barnard”, como se refere Maximiano (2009), fizeram as primeiras tentativas de aplicar os princípios da Psicologia e da Sociologia na teoria administrativa científica.

Desde o início da moderna sociedade industrial, ficou claro que a produtividade e o desempenho das organizações dependiam também do comportamento das pessoas [...], sistema social tem tanta ou mais influência sobre o desempenho da organização do que seu sistema técnico, formado pelas máquinas, métodos de trabalho, tecnologia, estrutura organizacional, normas e procedimentos (MAXIMIANO, 2009, p.149-50).

Na medida em que as teorias administrativas evoluíam, mais foram sendo considerados os aspectos humanos, subjetivos, envolvidos no desempenho do trabalho. A escola das relações humanas ou a escola humanística da administração, conhecidas hoje pelas pesquisas desenvolvidas por Elton Mayo e seus colaboradores, representaram um movimento de reação aos princípios da teoria clássica da administração. Estudiosos dessas escolas entendiam que outros fatores, além dos ambientais, tecnológicos e processuais estavam presentes e eram determinantes no desempenho do trabalho. Dentre esses aspectos, são destacados: a motivação, os processos de lideranças, a configuração das comunicações nas organizações.

Perceberam assim que os envolvimento informais – os grupos informais, dentro e fora da empresa – influenciam no desempenho do trabalho. Esta influência, segundo este enfoque, ocorre, porque as pessoas interagem por meio de uma dinâmica

relacional, que se estabelece no ambiente do trabalho e fora dele. Dessa maneira, ampliaram-se o mote das investigações até então existentes sobre o trabalho, a partir de outros fatores, que acontecem além do restrito ambiente do trabalho.

A teoria humanista, no entanto, não contemplou a expectativa de produção dos gestores e a necessidade de adequar a gestão às dimensões crescentes das organizações, que estavam em período de pleno avanço, assim como o momento era de surgimento de novas demandas organizacionais. Emerge, portanto, para responder a essas questões, a abordagem neoclássica da administração (também denominada de escola operacional ou escola do processo administrativo).

A teoria neoclássica da administração é o nome dado a um conjunto de teorias que surgiram, na década de 50 do século XX, propondo uma retomada das abordagens clássicas. Vem a ser a “redenção da teoria clássica devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos atuais e ao tamanho das organizações de hoje” (CHIAVENATTO, 1979, p. 196). De certa forma, perdura até hoje, privilegiando os aspectos práticos da administração, como os resultados mensuráveis e a funcionalidade eficiente.

A abordagem neoclássica é uma reação às influências dos estudos comportamentais no campo da administração e, para isso, resgata os princípios clássicos da administração. Visa a resultados concretos e palpáveis das ações gerenciais, no entanto, a “ênfase em fazer corretamente o trabalho (The Best way de Taylor), passou à ênfase em fazer o trabalho mais relevante aos objetivos da organização.” Quer dizer: o “trabalho passou de um fim em si mesmo, para um meio de obter resultados.” (CHIAVENATTO, 1979, 337)

A burocracia de Weber, *apud* Maximiano (2009), dá o suporte formal e instrumentaliza a funcionalidade organizacional propostas por Taylor e Ford, assim como fornece subsídios, para que os departamentos existentes na estruturação organizacional de Fayol possam se inter-relacionar, tendo em vista uma finalidade e um propósito, conjugados aos interesses da empresa em detrimento aos das pessoas. Na burocracia, a pessoa que trabalha é distinta do cargo que ela ocupa, segundo o princípio da impessoalidade. As exigências, os êxitos e as possíveis dificuldades encontradas no desempenho estão ligados ao cargo e não à pessoa que o desempenha. No entanto, para que a pessoa, que desempenha o cargo, possa corresponder as suas peculiaridades e manifestar uma boa atuação, é previsto que ela seja treinada e que a sua execução seja, periodicamente, avaliada a fim de que possa ser mensurado o seu desempenho.

A burocracia de Weber traz embutido em seus procedimentos e normativas a impessoalidade, que também quer dizer que as “pessoas são ocupantes de cargos ou posições formais”, isto é, não se coadunam com o cargo. E sendo assim, a “obediência é devida aos cargos e não aos ocupantes.” Com essa concepção, a noção de pessoa e suas reações ficam alijadas do cargo e, conseqüentemente, dos procedimentos administrativos. O que interessa, nesse enfoque, é a funcionalidade organizacional, por meio do bom desempenho, portanto a atenção administrativa recai à especialização do recurso humano, mas não para as suas reações durante o trabalho. A administração volta-se para o desempenho, mas não para o sujeito que desempenha a função. A pessoa e tudo o que caracteriza este agente, nesta concepção, é entendida como um instrumento a mais, necessário para que o processo operacional e funcional possa se desenrolar a contento e a organização consiga atingir a sua finalidade (CHIAVENATO, 2008; MAXIMIANO, 2009, p. 69).

A evolução das teorias administrativas é contínua e seu objeto de estudo é a ação organizacional. As teorias administrativas surgiram como respostas aos desafios empresarias que se apresentavam no decorrer do tempo. As primeiras teorias da administração estavam voltadas para lidar com um conjunto de cargos e de tarefas e só posteriormente foi incluída em seus estudos organizacionais a noção de um conjunto de órgãos e de funções.

Uma organização para Hall (2004, p. 30)

*[...] é uma coletividade com uma fronteira relativamente identificável, uma ordem normativas (regras), níveis de autoridade (hierarquia), sistemas de comunicação dos membros (procedimentos); essa coletividade existe em uma base relativamente contínua, está inserida em um ambiente e toma parte de atividades que normalmente se encontram relacionadas a um conjunto de metas; as atividades acarretam conseqüências para os membros da organização, para a própria organização e para a sociedade. (grifo do autor)*

A complexidade da realidade organizacional foi se ampliando, no decorrer do tempo, de maneira que sua estrutura é entendida como um sistema composto por vários subsistemas de forma que todas as suas subdivisões interajam entre si, exercendo influências recíprocas.

A concepção sistêmica não só enfatiza as relações internas da organização, como também valoriza as suas relações, realizadas com o meio externo, no caso a comunidade em que ela está inserida. A teoria administrativa que realiza esses estudos é denominada de teoria da contingência, por considerar as organizações como sistemas

abertos e, por isso, em constante interação com o ambiente. Aprende com o ambiente social, político e tecnológico e responde ao ambiente, em forma de produto – comércio, fábrica ou prestação de serviços – para suprir as demandas da comunidade.

A visão contingencial procura analisar as relações dentro e entre os subsistemas, bem como entre a organização e seu ambiente e definir padrões de relações ou configurações de variáveis. Ela enfatiza a natureza multivariada das organizações e procura verificar como as organizações operam sob condições variáveis e em circunstâncias específicas. (CHIAVENATO, 2009, p. 81)

A interatividade entre organizações e seus ambientes faz com que aconteça a evolução das teorias organizacionais de maneira que o objeto de estudo das teorias da administração se ampliou e complexificou com a evolução social e tecnológica, que incluiu nele uma enorme diversidade de variáveis que vêm se apresentando a esta área e clamam para serem mais bem entendidas.

As inegáveis, mas constantes evoluções, social e tecnológica implicam no repensar sobre o que envolve a Administração, enquanto ciência e enquanto procedimentos. Elas necessitam da compreensão sobre como se manifestam os processos de desenvolvimento e as transformações sociais, denominados fatores sociogênicos, bem como necessitam compreender o desenvolvimento e a transformação psicológica, denominados de fatores psicogênicos, necessários para acompanhar estas mudanças sociais (ELIAS, 1982).

[...] será necessário que empresas tradicionais, hierárquicas, burocráticas e estruturadas verticalmente façam mudanças organizacionais significativas para competir com eficiência, e em muitos casos, sobreviver. As empresas precisam se ver como sistemas abertos, sociais e adaptáveis que estão sujeitos a uma variedade de influências internas e externas (ELIAS, 2001, p. 14).

Essa concepção resgata as variáveis comportamentais, subjetivas, presentes nas organizações e incluem-nas novamente, no processo administrativo. É notável que, até determinado período da evolução das teorias administrativas, havia certa resistência à inclusão destas na construção de procedimentos administrativos. No entanto, e talvez sob controvérsia, tal concepção parece contemplar a ideia de que as pessoas que trabalham são mais do que músculos e capacidade de realização repetida de tarefas.

Os gestores talvez tenham aprendido com a evolução das teorias administrativas que as empresas, que não aprendem com as inflexíveis transformações,

tendem a desaparecer. E para as empresas aprenderem a aprender é necessário que deem importância aos aprendizados que estão presentes nas mentes dos seus colaboradores.

As pessoas se tornam partes interessadas em cooperar com as empresas em que trabalham, quando percebem que as suas expectativas, enquanto pessoas, também estão sendo contempladas. Estabelecem uma relação de reciprocidade, quando as expectativas das empresas são contempladas tanto quando são as das pessoas. É a equanimidade deste processo, que irá influir, decisivamente, na proporção adequada da qualidade da produção e, conseqüentemente, na da funcionalidade das organizações. (CHIAVENATO, 2008; MAXIMIANO, 2009).

Por considerarem essa conjuntura, algumas teorias de administração se voltam para os aspectos comportamentais e se deparam com variáveis não facilmente perceptíveis, como as subjetivas, assim como as que derivam de lugares mais amplos, mas que recaem impositivamente no trabalho, como as sociais no sentido geral e as originadas pela legislação no sentido específico das organizações públicas. Podem-se destacar alguns desses aspectos como a motivação e suas derivações; a cultura organizacional; o clima organizacional; o empoderamento das pessoas (*empowerment*) e as substituições dos antigos métodos de gerenciamentos; a necessidade de aprender a lidar com as diferentes habilidades e competências das equipes de trabalho; saber promover e lidar com o desenvolvimento das equipes.

Contemplar essas variáveis é permitir utilizar métodos de gerenciamento condizentes com as atuais prescrições de mudanças, as quais são vivenciadas pelas organizações em decorrência de vários aspectos, sendo talvez o mais proeminente a evolução tecnológica e da informática e suas extensões, porque estas, por sua vez, não só alteram a sistemática tradicional do trabalho, como apresentam novos requisitos éticos.

A teoria administrativa está atravessando um período de intensa e profunda revisão e crítica. Desde os tempos da teoria estruturalista não se via tamanha onda de revisionismo. O mundo mudou e também a teoria administrativa está mudando. Mas para onde? Quais os caminhos? (CHIAVENATO, 2008, p. 268).

Os impasses que se apresentam aos teóricos gerais da administração fizeram emergir a seguinte indagação: até que ponto se devem considerar os aspectos subjetivos nos processos administrativos, para, a partir deles, se desvendarem os meios de melhor

utilização do potencial humano no trabalho e assim se conseguir responder melhor aos atuais desafios de Gestão de Pessoas?

As organizações, portanto, suportam a vida social e a transformam, assim como são por ela e pelo próprio trabalho transformadas. Isso poderia ser entendido como impróprio ou como uma anomalia, no entanto, sendo elas ativas participantes da sociedade, não poderiam ser entendidas de maneira diferente (HALL, 2004).

Seguindo a tendência evolutiva das teorias administrativas, na seção seguinte, são tratados os rumos dados aos modelos de gestão, os quais se estruturam em forma de novas construções processuais, necessárias para gerir as organizações.

### 2.2.1. Novos rumos administrativos

Nesta seção, são abordadas como as transformações das empresas promovem novos modelos de gestão. Estes modelos são trazidos pela evolução tecnológica e pela maneira como elas invadem o âmbito do trabalho na contemporaneidade, dentre outros fatores já mencionados. Salienta-se como o gerenciamento da mão de obra braçal está sendo rapidamente substituído pelo gerenciamento do desempenho intelectual. E este requisito é emergente para que os colaboradores saibam se portar diante dos complexos desafios enfrentados pelas organizações e para que possam se manter como colaboradores. Os funcionários, nesta modalidade de trabalho, deixam de ser segregados a uma condição subordinada e são convidados a fazer parte das decisões e, com esse novo *status* no trabalho, passam então, a ser denominados de colaboradores.

O nível de conhecimento que eles deverão possuir para ingressar no trabalho, além de lhes dar nova posição, agrega valor às organizações. Junto a isso, as empresas desenvolvem novos *designs*, pois as novas tecnologias e as avançadas maneiras de comunicação associadas ao desenvolvimento da economia as tornam globalizadas. Decisões que são tomadas em um lado do mundo, em poucos segundos, alteram os pregões das bolsas de valores do outro lado do mundo. Nesse viés, novas configurações e novas funções são necessárias às organizações, para que respondam a essa realidade transformada.

O consumo é incentivado, não somente pela simples vontade de comprar novos produtos, mas pelo motivo de que a tecnologia existente neles é rapidamente superada. Essa conjuntura desacomoda os modelos gerenciais tradicionais e convoca as organizações para reverem a sua funcionalidade.



É a partir dos anos 1990, que o acelerado e complexo avanço tecnológico e dos meios de comunicações, invade as mais diversas instâncias sociais. Os utensílios construídos, a partir desses avanços, vêm para facilitar a vida social e a realização do trabalho ao serem colocados à disposição das organizações. No entanto, com a disseminação das sofisticadas tecnologias e a decorrente transformação que provocaram no sistema de informação mundial, insurgem significativas alterações no processo de gestão das organizações. Nesse contexto, os modelos administrativos se diferenciam dos ortodoxos, pois requerem sistemas operacionais que correspondam a essas novas formas comunicacionais e, com isso, determinam a construção de novas abordagens, diferentes das usuais, para lidarem com as diferentes demandas organizacionais (CHIAVENATO, 2008).

Uma das alterações que se observa na modalidade administrava é a emergência da concepção de funcionário, pela qual este deixa de ser considerado um recurso a mais da engrenagem operacional da organização e passa a ser considerado um colaborador, como já enfatizado. A sua força braçal, gradualmente, passa a ser substituída por sua capacidade intelectual. Esses aspectos são marcantes neste momento inovador. A tecnologia utilizada favorece o desenvolvimento de operações complexas, regidas muito mais pela cognição, bem como evidencia a diminuição do uso da força física. Incentiva e necessita do uso de conhecimentos especializados para que o desempenho no trabalho, realizado por meio da utilização de equipamentos sofisticados, seja efetivo. Os colaboradores são mais valorizados pelo conhecimento que possuem e pela capacidade de ajudar na resolução de impasses e na geração de novas formas para a realização do trabalho, do que pela realização de tarefas específicas e desvinculadas do contexto amplo das organizações (CHIAVENATO, 2008; MAXIMIANO, 2009).

A dimensão humana, capaz de aprender e de gerar até então novas sistemáticas de trabalho nos modelos ortodoxos da administração, mantinha-se relegada a um plano secundário. Nos novos rumos da administração, ela ganha predominância nos procedimentos gerenciais e passa a ser um requisito valorizado e muito bem avaliado nos colaboradores que são recrutados (FERREIRA, 2006; ANDRADE, 2010).

Alguns autores se referem a uma nova era na teoria da administração, quando esta passa utilizar menos os sistemas de controle comportamental e operacional e passa a valorizar a capacidade de criação e de decisão de seus funcionários. Por essa nova necessidade das organizações é que os funcionários, nestes novos rumos administrativos, são denominados, não mais de mão de obra ou de empregado, mas de



colaboradores. Dessa forma, uma nova lógica passa a ser desenvolvida nos processos administrativos empresariais, na qual a distância entre gestores e geridos é abrandada, sem que eles abandonem os seus respectivos lugares de proprietários e de trabalhadores, mas um novo modelo relacional e funcional passa a ser estabelecido e é iniciado no campo organizacional (ELIAS, 2001; CHIAVENATO, 2009; MAXIMIANO, 2009).

Uma nova relação é estabelecida entre as organizações e também destas com a comunidade. Isso revela por parte das organizações maior preocupação pela maneira como a comunidade recebe as suas ações, sejam estas fabris, comerciais, sejam prestadoras de serviços. As ações administrativas deixam de estar voltadas para os processos internos da organização e expandem o olhar dos gestores para a repercussão ocasionada na comunidade pela qualidade da sua produção, assim como procuram melhor averiguar as demandas dessa comunidade.

As organizações comparam os seus produtos com os de seus concorrentes, tanto na qualidade que são construídos como na opinião que os consumidores designam a eles. Esta aferição se tornou constante e tem o propósito de medir a qualidade da sua produção e da aceitação dos seus produtos pela comunidade, visando lidar com esses dados para manter positiva a sua imagem, bem como a preferência dos seus produtos em seus clientes. A partir dessas constantes aferições, os resultados retornam em forma de *feedbacks*. Os indicadores destes regerão os investimentos das organizações em aprimoramento de seus produtos, encaminhando sua produção sob os interesses dos seus consumidores. Nesse aspecto, causa boa receptividade e aproxima a sua forma de produzir com os requisitos da autossustentabilidade, porque evita desperdícios e não descuida da satisfação dos seus colaboradores.

Com isso, as dimensões administrativas das organizações sofrem adequações e essas extrapolam as limitações físicas de suas estruturas, pois se expandem até onde a tecnologia lhes proporciona alcance. Uma organização sediada em um espaço físico, consegue, em tempo real e a milhares de quilômetros de distância, gerenciar seus colaboradores, como se estes estivessem presentes no lugar de onde emanam as diretrizes operacionais (CASTEELS, 1999).

A condição inovadora, que as organizações estão adquirindo, a partir da evolução tecnológica e da sofisticação dos meios de comunicação, impacta as teorias administrativas. Elas vivem condições tão diferenciadas que os modelos administrativos precedentes não contêm elementos suficientes, para responder aos desafios que se apresentam a partir dessa realidade.

Um período inovador ascende diante dos gestores, que estão perplexos e ao mesmo tempo ansiosos para encontrar modelos que respondam com eficiência aos inéditos desafios, propostos pelo acelerado ritmo de desenvolvimento tecnológico e de qualificação da comunicação, assim como do complexo mundo do conhecimento, que invadem as organizações. “Esse é o mantra da teoria administrativa: apontar contínua e gradativamente novos rumos e proporcionar novas soluções para melhorar a qualidade de vida das pessoas e das organizações e, afinal de contas, tornar o mundo cada vez melhor e feliz” (CHIAVENATO, 2008, p. 273).

As organizações, a partir dessa realidade, reveem a maneira como compreender as pessoas, atribuindo-lhes importância não somente pelo que são capazes de fisicamente operar e produzir, mas e principalmente, pelo do que, intelectualmente, estão constituídas e pelo que nesta dimensão podem agregar de valor às organizações. O valor dado ao conhecimento sobressai, a partir da necessidade de substituir a força bruta pela capacidade de resolução de impasses e as qualidades operacionais e criativas passam a ser avaliadas, pela possibilidade de superação de conflitos e de complexos desafios. Estes, por sua vez, se apresentam aos seus contingentes, com as mais diferentes e inesperadas facetas, sendo, a grande maioria deles, derivados da tecnologia atual e dos seus efeitos. Esta maneira, de lidar com as pessoas nas organizações, tem sido denominada de gestão por competência, que é definida por Chiavenato (2008, p. 185) como sendo

[...] um programa sistematizado e desenvolvido no sentido de definir perfis profissionais que propiciem maior produtividade e adequação ao negócio, identificando os pontos de excelência e os pontos de carência, suprimindo lacunas e agregando conhecimento, tendo por base certos critérios objetivamente mensuráveis.

Ao completar o pensamento sobre gestão por competência, esse autor enfatiza o seu significado, pois considera que este supera o modelo tradicional, focado em treinamentos para suprir carências, por “uma visão das necessidades futuras do negócio e de como as pessoas poderão agregar valor a empresa.” Não bastasse essa compreensão e salienta importância para a superação dos paradigmas tradicionais. Ao referir-se à visão futurista, o autor afirma: “Isso representa uma colossal mudança na abordagem: a troca da visão presente ou do passado pela visão do futuro e a correção das carências atuais pela preparação do destino da organização” (CHIAVENATO, 2008, p. 185).

As novas vicissitudes do mundo do trabalho estão vinculadas, primeiramente, à crescente complexidade do conhecimento atual. Um conhecimento criado pelas pessoas e que se manifesta na vida cotidiana, influenciando os meios de produção, invade e modela as formas de trabalho. Como resultado disso é comum haver prédios inteligentes, automóveis cada vez mais sofisticados, rodovias monitoradas eletronicamente, assim como diferentes formas de cartões de crédito, com várias funções agregadas. A digitalização informatizada proporciona que o conhecimento seja deslocado na velocidade da luz e requerer substituição da infraestrutura tradicional das organizações, de forma que ela seja substituída por outra que corresponda a realidade virtual. As organizações, em seu todo ou em parte, se tornam virtuais, promovem reuniões on-line, ofertam aulas e formações acadêmicas, realizadas sem a presença física dos seus alunos.

Maximiano (2009) contextualiza a virtualização das organizações, quando se refere à tecnologia da informatização como uma ferramenta que potencializa a administração de processos administrativos. A tecnologia da informação permite, dentre outras viabilidades, “rapidez no processamento da informação, automação na tomada de decisões e virtual desaparecimento da distância.” (p. 332).

A economia se tornou mundialmente interligada e funciona em rede, fazendo com que acontecimentos de um lado do planeta atinjam os resultados econômicos da bolsa de valores, estabelecida no continente oposto, em frações de segundos. A inovação se tornou a necessidade do momento, pois a tecnologia utilizada nos produtos, a cada instante, se torna obsoleta, favorecendo assim o consumo e promovendo novas e constantes criações. O imediatismo é a condição promotora da atividade econômica e com isso surgem novas maneiras para compreender a relação produção-consumo, pois aquele que produz se torna consumidor e vice-versa.

A evolução da tecnologia, em sentido geral, levou à interligação das relações planetária e com o desenvolvimento do capitalismo “o fim das economias nacionais e a integração cada vez maior dos mercados, dos meios de comunicação e dos transportes” emergiu o que foi denominado de globalização (ANDRADE, 2010, p. 02). A economia globalizada se tornou uma característica das organizações atuais, de maneira que o que é produzido em um ponto do mundo, logo em outro se torna uma realidade a ser absorvida ou a ser superada, mas jamais ignorada. Uma nova modalidade de produção, mais complexa e avançada, impor-se-á às existentes e irá transformá-la, de forma que as

organizações, que não a acompanharem, irão se tornar obsoletas e, rapidamente, serão ultrapassadas pelas novas condições operacionais.

Nesse processo de reformatação das organizações, no entendimento de Maximiano (2009), surgem nomes de teóricos, tais como Henry Mintzberg, Gareth Morgan e Peter Senge, que se destacam, ao proporem novos modelos para se compreenderem as organizações, a partir de meados do século XX e início do século XXI. Cada um desses proeminentes recomenda novas lógicas para entender os desafios, que o mundo globalizado e a velocidade das mudanças, que a tecnologia e a qualidade da informação propõem às organizações. Estas requerem novos modelos administrativos e, por isso, esses pesquisadores esquadrinham espécies organizacionais diferentes das conhecidas e capazes de sobreviver a essa insurreição, evitando, ao contribuírem dessa maneira, para que muitas organizações, indispensáveis à sociedade, sucumbam.

As pesquisas desses investigadores rumam à procura de estilos gerenciais, capazes de superar a ortodoxia, pois consideram a superação desta uma necessidade vital diante de tantas alterações que, insistentemente, recaem no âmbito organizacional. Eles aconselham ser essa uma condição inevitável, acompanhar as novas tendências administrativas, e consideram que as organizações atreladas aos modelos administrativos convencionais têm pouca chance de sobreviver nas atuais condições econômicas. Tais transformações incidem sobre a maneira como as pessoas dão significado ao trabalho, assim como transformam o seu estilo de trabalhar, pois se lhes impõem a necessidade de se atualizarem e as retiram dos seus costumeiros hábitos de viver a vida e o trabalho.

Como elas processam isso? Elas se sentem valorizadas ao se tornarem colaboradoras ou é esta condição mais uma sobrecarga de trabalho? Estas transformações são vividas com prazer ou se tornam cargas psicológicas negativas?

Os novos modelos de gestão referem-se a superação dos estabelecidos para que as organizações corresponderem as demandas atuais. Na seção abaixo é abordado como a busca por avanços administrativos repercutem nas organizações públicas.

### 2.2.2. Novas gerências públicas e governabilidade

As explanações nesta seção são sobre as atualizações dos modelos de gestão no setor público, governabilidade, assim como subsidiam as ponderações sobre as caracterizações da subjetividade, que serão abordadas logo no capítulo seguinte.

A administração pública não poderia deixar de ser afetada pelo contexto das transformações tecnológicas e da complexa e indispensável realidade em que se tornou o trabalho. As organizações públicas, com as suas peculiaridades, tentam acompanhar os rumos atuais dos padrões de gestão existentes. O mundo globalizado disponibiliza novas instrumentalizações e procedimentos também às organizações, pois, somente acompanhando o processo evolutivo tecnológico e social, é que elas poderão corresponder eficientemente às atuais exigências das necessidades públicas.

A evolução administrativa do setor público implica na governabilidade da nação, pois o setor público, sendo o centro administrativo das nações, ao não conseguir responder às suas finalidades, tanto em políticas públicas como em termos econômicos, coloca o executivo em risco de não governar. Não se trata da legitimidade do governo que “[...] devido à democratização dos regimes políticos e à instauração ou restauração progressiva do Estado de direito [...] tem sido resolvido razoavelmente os dois questionamentos fundamentais ao assunto governo: a legitimidade de seu cargo e a legitimidade de sua atuação (AGUILAR, 2010, p. 01-2).

Esse contexto insere outra variável na gestão das organizações públicas, implicada à capacidade de governabilidade de um governo, o que não quer dizer a mesma coisa que a legitimidade de um governo, pois um governo legítimo pode não ser capaz de governar.

*O que se discute é a sua validez política, sua competência política (ou sua “legitimidade por resultados”, em expressão muito conveniente embora inapropriada). O problema não é o governo, no sentido de governante, mas o governo, no sentido da ação de governar, governação, governança: em governar mais que em no governo (AGUILAR, 2010, p. 02).*

Essa condição, inerente à administração pública, denota que as organizações deste setor são permeadas por influências políticas e que estas convivem com as suas finalidades específicas, diferentemente do que acontece com as empresas privadas, que estão, principalmente, atreladas ao mercado econômico, enquanto as públicas estão atreladas a um sistema de governo. Elas existem porque é por meio delas que o governo

assiste e desenvolve a sociedade que governa. Os propósitos da existência das organizações públicas são oferecer condições para incentivar subsídios à sociedade civil para que esta possa se organizar e crescer.

A coexistência das organizações governamentais com as organizações privadas e as demandas sociais, em sentido geral, constitui a rede de organizações necessárias para exercer ações de subsistência social. A reciprocidade existente entre as organizações faz com que o relacionamento das empresas públicas seja imbricado com os demais setores e atores sociais de maneira a que todas desempenhem os seus papéis, manifestando a natureza específica de cada uma delas. A importância de ressaltar a diferença da natureza das organizações públicas em relação às privadas é para destacar que elas atuam conjuntamente, com uma proposta de governo e é esta a condição de governabilidade do próprio governo (AGUILAR, 2010).

É nesse sentido que se observa a estreita relação dos esforços da administração pública para desenvolver modelos de gestão capazes de gerenciar a relação entre o setor público e o privado. Devido à necessidade de responder com maior eficiência às demandas sociais e econômicas, assim como para superar a degradação da imagem do setor público existente na comunidade foram desenvolvidas ações para reestruturar a máquina pública.

A tentativa da Nova Administração Pública é a de romper com os procedimentos burocráticos em demasia, afastando-se do modelo weberiano e propondo o modelo empreendedor às empresas públicas. O governo gera mecanismos competitivos entre as empresas com a finalidade de promover melhores resultados aos cidadãos. A avaliação dos resultados ganha predominância em relação à execução das atividades, conforme as normas estabelecidas. Isso significa que, em vez de priorizar o seguimento de normas e processos burocráticos, enfatiza a satisfação do cidadão. Com essa postura, aproxima o cidadão da maneira como as organizações privadas veem os seus clientes e passa a denominá-lo de cidadão-cliente.

As diversas transformações que se apresentam às organizações trazem com elas proposições para que novos modelos de gerenciamento organizacional sejam construídos e, com isso, novas ações de Gestão de Pessoas são exercitadas. A progressividade e constância para que novos modelos de gestão sejam construídos demonstram a complexidade do tema em estudo, bem como os obstáculos existentes para a investigação do objeto de estudo desta pesquisa.

Investigar os movimentos subjetivos provocados nos servidores, enquanto lidam com o contexto em transformação, torna a investida pelo menos curiosa e arriscada. Averiguar como as variações gerenciais repercutem neles e procurar desvendar como eles reagem encaminham o olhar das buscas para uma dimensão humana não observável a olho nu. É zona humana ainda indisponível à observação direta.

A administração pública gerencial e o modelo de governo empreendedor foram apresentados como alternativas ao modelo burocrático. Esta alternativa muda o foco relacional do servidor, pois no modelo burocrático, ele olha para dentro da organização, na tentativa de realizar as atividades conforme os procedimentos são indicados nas normas. Os resultados das suas ações, do seu trabalho importam menos do que o cumprimento das etapas previstas para a sua realização. Isso não quer dizer que o resultado não importa, quer dizer que os resultados levam à avaliação das normativas. Na nova administração pública, o que importa são os resultados, mesmo que para isso as normas tenham que ser improvisadas. (BRASIL, 2008).

Esses dois últimos modelos têm valores próximos aos proeminentes nas empresas privadas, tais como: produtividade, descentralização ou empreendedorismo, orientação para o serviço, responsabilização e eficiência na prestação de serviços.

A Nova Administração Pública ou como também é denominada A Nova Gestão Pública se baseia em valores de eficiência, eficácia e competitividade. Esta proposta de gestão chama os servidores a participar das decisões, comprometendo-os no cumprimento dessas. O termo governança surge com essas alterações, denotando “o processo de estabelecimento de mecanismos horizontais de colaboração para lidar com problemas transnacionais como o tráfico de drogas, terrorismo e emergências ambientais.” (SECHI, 2009, p. 358).

Esse termo implica na mudança do papel do Estado, ameniza a sua estrutura hierárquica e coloca-o em uma posição menos monopolista, quando da realização de políticas públicas. Dessa forma, a abordagem gerencial propõe o resgate das redes necessárias à governança pública entre as comunidades e sociedades como estruturas envolvidas na construção de políticas públicas. O Estado abandona o papel centralizador dos acontecimentos e tessituras sociais para atuar no papel de articulador e coordenador do processo.

Algumas mudanças gerenciais são constadas, quando o modelo burocrático é contrastado com os da Nova Gestão Pública, embora seja precoce afirmar que haja



amplo rompimento entre eles. Pode-se constatar, como vem sendo descrito, que no modelo burocrático, “o cidadão é chamado de usuário dos serviços públicos”, enquanto que no modelo gerencial, os cidadãos “são tratados como clientes, cujas necessidades devem ser satisfeitas pelo serviço público”. Neste modelo de gestão pública, é proposta uma sistemática de parceria entre os cidadãos e as outras organizações, “com as quais a esfera pública constrói modelos horizontais de relacionamento e coordenação” (SECHI, 2009, p. 363). Essas reformas nos modelos de gestão pública que têm acontecido em âmbito global têm a participação do servidor, intermediando suas exigências e as demandas dos cidadãos.

As transformações ocorridas nos modelos gerenciais do Estado foram, novamente, enfatizadas para salientar, uma vez mais, o clima de mudanças em que o servidor público está inserido. Ele que estava acostumado a olhar para dentro da organização em que trabalha e que aprendeu que o importante em seu trabalho era acompanhar o passo a passo normatizado para execução das suas atividades de trabalho, agora está convocado a rever a sua feitura. É convocado para olhar a qualidade do seu produto quando ele chega ao consumidor: cidadão- cliente.

Não é processamento fácil de ser realizado, é comparável ao ter de reaprender a fazer o que já realizava há muito tempo, mas utilizando procedimentos muito diferentes, bem determinados e focando um novo resultado da sua produção. Trata-se de um reaprender, mas não para fazer como fazia, e sim, para fazer como nunca havia feito antes.

A seguir, as discussões tentam subsidiar as respostas com argumentos sobre a subjetividade e as suas reações no trabalho.



### 3. CAPÍTULO TRÊS

#### 3.1. ARGUMENTAÇÕES SOBRE A SUBJETIVIDADE

Nesta seção, são abordadas noções sobre subjetividade, visando integrar os conceitos antes desenvolvidos sobre os modelos de gestão, com a maneira como estes são processados pelos servidores no trabalho. A concepção de Gestão de Pessoas, que considera significativa a subjetividade dos servidores no trabalho, envolve também a compreensão dos gestores, enquanto aprendizes de modelos de gestão que contemplem, em seus procedimentos, maneiras para lidar com esta qualidade humana. Qualidade, que explicada de uma maneira sintética, se caracteriza pela sensibilidade, pela interpretação do servidor de estar ou não incluído nos processos de decisões organizacionais.

Reflexões sobre o papel simbólico dos servidores e das organizações, enquanto agentes que se criam e recriam, evidenciam como estes coabitam uma realidade constantemente inovada e inovadora.

Estas exposições iniciam, ressaltando-se a importância dos conhecimentos trazidos pela escola humanística, os quais ganharam proeminência a partir das pesquisas realizadas por Elton Mayo, em Hawthorne. Foi com eles que outras qualidades humanas, diferentes da força de trabalho e da obediência, foram incluídas nos estudos e procedimentos que envolvem o desempenho humano no trabalho (CHIAVENATO, 2008).

As experiências de Elton Mayo, *apud* Chiavenato (2008), ampliaram os focos de interesse dos estudos sobre as qualidades humanas que se manifestam no local de trabalho, incluindo-se, nesses estudos, os atributos humanos que não podem ser diretamente observados, porém são determinantes do ritmo e da qualidade do trabalho desempenhado. Dentre os mais considerados se encontram: a motivação, a influência do tipo de liderança na organização e no desempenho do grupo de trabalho, os traços individuais (humor, inteligência, socialização, habilidades), assim como o potencial do servidor, o qual, de uma maneira ou outra, irá influenciar no desempenho do trabalho. Esse autor assinalou também para a importância dos fatores ambientais como: a qualidade da iluminação do ambiente de trabalho, a ergonomia, os equipamentos disponibilizados e os treinamentos oferecidos aos trabalhadores, entre outros. A partir dessas pesquisas, as características humanas, até então desconsideradas, passaram a ser mais bem investigadas na forma como elas interferem no comportamento no ambiente

do trabalho e algumas providências foram tomadas a partir dessas constatações (MAXIMIANO, 2009).

A tendência humanística da administração complexifica o ator que trabalha, quando o considera em sua totalidade, quer dizer, quando aponta para as qualidades encobertas, mas ativas nas pessoas que estão trabalhando. Essa tendência valoriza tais qualidades, estuda-as conforme elas se manifestam e se empenha em desenvolver procedimentos para melhor considerá-las nas abordagens administrativas.

A experiência em Hawthorne, embora tenha sido pioneira em trazer à luz as influências dos aspectos subjetivos em suas pesquisas sobre o trabalho, não predominou, pois o interesse em dar continuidade para mais bem compreender esses aspectos, com o passar do tempo e pela premência de resultados, perderam terreno para o pragmatismo. Provavelmente, a prioridade dada aos resultados tenha prevalecido devido à complexidade da natureza desses processos e, com a ênfase neoclássica dada aos modelos de administração, que se sobrepôs a esta escola, os resultados gerenciais ocorriam com maior velocidade.

As propriedades subjetivas são menos fáceis de serem estudadas por se caracterizarem pela imaterialidade, mas isso não significa que tenham pouca importância ou inexistam. Elas são acessíveis por vias indiretas e podem ser inferidas pelas reações que elas provocam no comportamento.

A complexidade, que atualmente caracteriza a sociedade contemporânea somada à sofisticação tecnológica, que permeia os métodos produtivos e as formas de comunicação, tem sido insistentemente salientada nesta pesquisa como contendadora dos ingredientes modificadores dos relacionamentos e das atividades no ambiente do trabalho. Isso porque mudou a forma como as pessoas são aproveitadas no trabalho. Elas deixaram de ser consideradas apenas como mais um recurso necessário para ele, sem ideias, sem intenções e sem vontades. O desejo, a intenção, o propósito, o pensamento, junto a outras características, retornaram ao interesse dos administradores. Eles precisam saber como agir com isso para melhor gerenciar as pessoas no trabalho.

Os neurocientistas, por exemplo, demonstraram por meio do mapeamento realizado por ressonância magnética, em uma mesma zona do cérebro humano em que pode ser mapeada a reação do sofrimento físico, como ocorre a reação ao sofrimento social. O sofrimento social existe no caso de exclusão ou de submissão a situações de extremo autoritarismo. Isso acontece porque “O cérebro vivencia o trabalho como um sistema social [...], pessoas que se sentem traídas ou que não são reconhecidas no

trabalho experimentam um impulso neuronal tão poderoso e doloroso, quanto o efeito de uma pancada na cabeça.” Salientam esses pesquisadores como o modelo de Gestão de Pessoas pode contribuir para motivar e favorecer que a criatividade se manifeste nas pessoas enquanto elas trabalham, sentindo-se seguras. No entanto, quando ele for inadequado ele poderá promover o sofrimento, causando danos no desempenho, como se refere Lieberman, *apud* Rock (2010, p. 62), prejudicando a manifestação da criatividade.

A problemática surgida a partir dessas constatações é: como estudá-las, para melhor responder às exigências atuais do trabalho? Com quais os instrumentos são possíveis tocá-las e trazê-las à luz da compreensão, a fim que possam ser mais bem aproveitadas nos procedimentos administrativos? (DAVEL, 2010).

Atualmente, a neurociência, por meio do mapeamento por imagens das reações do cérebro perante estímulos controlados, tem contribuído muito para responder a essas indagações.

Essas qualidades se tornaram grandes desafios para os gestores, de maneira que eles tiveram de alterar as suas (próprias) interpretações sobre as pessoas que gerenciavam, mas principalmente estão alterando a forma como as gerenciam. A neurociência se atreve afirmar que os gestores do futuro terão de aprender a gerenciar não as pessoas, mas os seus cérebros (LIEBERMAN, *apud* ROCK, 2010).

Portanto, exigem-se novas habilidades aos gestores e cabe salientar que eles também são pessoas que trabalham e, portanto, também eles vivenciam o sofrimento da mesma forma que seus colaboradores. Além de executar procedimentos predeterminados, os gestores têm de saber motivar as pessoas com quem trabalham; têm de saber se comunicar com elas, bem como saber liderá-las, pois sem adquirir a confiança das pessoas, não conseguirão que elas acompanhem as atualizações das organizações (CHIAVENATO, 2008).

A necessidade de conhecimentos específicos e cada vez mais especializados está povoando o mundo do trabalho e, com isso, há necessidade de poder contar com profissionais mais bem capacitados e capazes de dar conta dessa demanda. Estes profissionais passaram a ser extremamente necessários para que as organizações pudessem se desenvolver e acompanhar a evolução em caráter global no mundo dos negócios.

Esse panorama administrativo, hoje, tem presença marcante nos modelos organizacionais e dele tem surgido novas formas de compreender e de gerir o

comportamento humano no trabalho. No entanto, verifica-se que, na prática, a consideração dada aos aspectos subjetivos ainda é tímida e, não raro, os gestores consideram-nos apenas como recursos, assim como consideravam o desempenho físico.

Davel (2010, p. 05) salienta que a concepção de gestão que considera os aspectos subjetivos tende a superar mais facilmente os desafios contemporâneos, argumentando que “a gestão que lida com pessoas, torna-se atividade fundamental para a sobrevivência e o sucesso das organizações, as quais enfrentam cenários cada vez mais competitivamente turbulentos.”

A subjetividade, considerada na amplitude de fundamentação do sujeito, enquanto ator social, enquanto ser desejante, pensante e em busca de certo sentido na vida e com angústia existencial, não é muito apreciada pelo enfoque da administração pública, e, conseqüentemente, pouco existe nas práticas de Gestão de Pessoas em suas organizações. Prevalece a concepção de que o sujeito possui atributos subjetivos, mas estes não são contemplados pelas ações dos gestores organizacionais como qualidades de sujeito e sim, como mais um recurso a ser usado em favor da organização de trabalho. Entende-se disso que a compreensão de subjetividade, incluindo a noção de pessoa, ainda passa longe dos métodos de gerenciamentos atualmente vigentes.

As concepções de gestão, de maneira geral e contraditoriamente, abarcam em suas explanações a importância de gerir a subjetividade, mas ao mesmo tempo, revelam não compreender a sua amplitude. Sabem do seu valor, como foi referido na citação a seguir de Davel e Vergara, mas encontram dificuldades para desenvolver ações administrativas, considerando essa natureza humana em suas ações administrativas.

Elas (as pessoas) constituem o essencial de sua dinâmica (da organização), conferem vitalidade às atividades e processos, inovam, criam, recriam contextos e situações que pode levar a organização a posicionar-se de maneira competitiva, cooperativa e diferenciada com clientes, outras organizações e no ambiente de negócios em geral (2010, p. 03).

É tido como certo, pelo que tem sido difundido neste estudo, que as atuais vicissitudes do mundo organizacional incidem, drasticamente, na subjetividade, provocando formas diferentes de o servidor público agir e reagir no trabalho. A natureza, até mesmo em nível internacional, de “certos problemas que a administração pública enfrenta”, tais “como as mudanças climáticas e acordos de comércio internacional entre outros”, como o crime organizado, extrapola as fronteiras das nações e se diferenciam em complexidade e amplitude dos problemas anteriormente existentes.

Pollit chama a atenção para esses aspectos, assim como para o fato de que os cidadãos (e servidores), em decorrência dessas adversidades, estão “diferentes dos de gerações pregressas”. Eles pensam diferentemente e interpretam as relações de trabalho com outra concepção e, justifica o autor, eles “não se impressionam facilmente com ordens nem sistemas hierárquicos.” (2010, p. 120 – 21). A tecnologia da informação viabiliza conhecimentos sobre os direitos humanos e sobre a legislação que ampara o trabalhador e, amparado nela, não se permitem submissão a situações que não condizem com as do trabalho.

A amplitude e influência da mídia é outro componente social citado por esse mesmo autor como mais um dos aspectos contribuintes para a formação de opiniões e de esclarecimento da população. Argumenta que ela também mudou, tornando-se “mais ousada” ao estabelecer uma relação “inédita” com a “política” e, junto a isso, salienta, também, a “importância” do envolvimento do meio acadêmico, que está interessado em enfrentar os desafios existentes no serviço público. Perpassa uma idéia de que o setor público não só está se transformando, como também está sendo pesquisado, pois há interesse em compreender melhor as suas características.

Existem peculiaridades administrativas desse setor ainda desconhecidas, como a “ideia de que os servidores públicos têm motivação intrínseca à gestão pública [...]. Para eles (servidores públicos), a recompensa vai além da remuneração. Há satisfação em saber que, de alguma forma, [...], ele serve ao interesse público.” O mesmo autor considera que a “motivação intrínseca ao serviço público deve ser preservada onde foi detectada e incentivada nos espaços em que ainda não foi percebida.” E conclui, aludindo à necessidade de maiores investigações no setor, ressaltando que é “preciso atender às aspirações mais elevadas do servidor público.” (POLLIT, 2010, p. 121).

No decorrer do século XXI, estão emergindo as mais diversas concepções sobre a estrutura da gestão pública, a partir do ponto de vista dos acontecimentos sociais, tecnológicos, informáticos, educacionais e ambientais. As organizações públicas, como as demais, estão permeadas pela invasão dos fatos contemporâneos, que avançam sobre as suas fronteiras. Estes, por sua vez, recaem na estrutura humana, em forma de demandas e de provocações de diferentes comportamentos que, no âmbito social, proliferam em formas inéditas e diversas. Estas suscitações comportamentais se manifestam na subjetividade que por elas é afetada, impelindo-a a criar novas condutas, enquanto ela é recriada por essas mesmas suscitações.

Em decorrência das afetações que o sujeito vive o interesse em compreender melhor os componentes subjetivos dos servidores tem se ampliado. Tantas são as tentativas para estudá-los, que eles têm se tornado um fato quase concreto, pois é inegável considerá-los, durante a construção de modelos gerenciais das organizações públicas. Para Pollit (2010, p. 123), “[...] a tecnologia tem efeito profundo na forma como a administração pública funciona [...]”, pois ela, como tem sido assinalado, transforma a compreensão e as ações das pessoas.

Ao discorrer sobre esse assunto, tendo como fundo os processos de Gestão de Pessoas, fica difícil organizar a lógica do pensamento, pois são muitas as variáveis envolvidas. No entanto, antes de ordená-las, é necessário compreendê-las em maior profundidade.

Para se obter uma ideia mais clara sobre como essas afetações acontecem, não somente no setor público, mas também em âmbito geral, para depois melhor compreendê-las na delimitação do contexto do trabalho, inicialmente se pode fazer uso das considerações de Euclides Mance, Félix Guattari e Piera Aulagnier, em suas perspectivas filosófica, sociológica e de crítica das formas de subjetivação contemporânea, respectivamente.

No entendimento de Mance (1993), as afetações subjetivas são decorrentes das influências do capital mundial globalizado, porque elas estariam tomando conta de todas as áreas do planeta, no aspecto de modelo econômico e de administração pública e, por isso, se configurariam não apenas pela integração internacional dos capitais e a constituição de megamercados, mas especialmente pela *modelização* da subjetividade.

Para Guattari, *apud* Mance (1993), a mídia é instrumento que adquire, na contemporaneidade, forte impacto na determinação de condutas, decorrente do manejo ideológico ao adequar a produção ao interesse econômico, mesmo ao violar ou sobrepujar as reais demandas. Nesse contexto, os equipamentos coletivos, os meios de comunicação, a publicidade não param de interferir nos níveis mais íntimos da vida subjetiva.

E, diante das reproduções sociais que constituem o ambiente social ou os campos sociais, “... a tarefa do funcionamento psíquico é representar o existente e aprender a representar o Eu, enquanto uma entidade que é construída e se mantém em uma luta delicada entre a dependência e a independência da realidade existente” (AULAGNIER, *apud* JOVCHELOVITCH, 2000, p. 27). Esta funcionalidade se apresenta em forma de exigência para a elaboração de constantes acontecimentos

psicodinâmicos decorrentes da relação do ator com o mundo do trabalho/sociedade, na qual a noção de sujeito se torna, constantemente, ameaçada pelo incremento numérico de estímulos que, com a progressiva complexidade de fatores, se multiplicam e se impõem à representação do Eu.

Destarte, Gestão de Pessoas está incluída nas discussões sobre a constituição psíquica do trabalhador e sobre os aspectos subjetivos interatuantes no campo laboral, por entender que é durante essa constituição que as novas demandas – tecnologias (informática, comunicação e outra), cultura, ética, economia, dentre tantas – estarão sendo representadas. Nela é que se originam as inéditas compreensões, capazes de habilitar o trabalhador, no caso o servidor público, a lidar com a realidade – sociolaboral – que se caracteriza tanto por ser em parte estável e em parte por ser invariavelmente inovada e inovadora. A instituição, no sentido organizacional, nas palavras de Kaës (1991, p. 25), “é o conjunto das formas e das estruturas sociais instituídas pela lei e pelo costume”. Esse autor expõe que, ao ser assim entendida, a organização “regula as nossas relações, preexiste e se impõe a nós; ela se inscreve na permanência.”

É na subjetividade, enquanto dimensão psíquica, na qual estão alojadas as capacidades para compreender a funcionalidade organogramática da organização, bem como nela estão situadas as potencialidades humanas, necessárias à realização do trabalho e para se conseguirem compreensões inéditas, capazes de habilitar o servidor a lidar, produtiva e satisfatoriamente, com a organização do trabalho. É este o âmbito, por assim dizer, em que as pessoas experimentam, exercitam e desenvolvem as suas habilidades e capacidades para lidar com as eventualidades previstas e imprevistas do mundo do trabalho. Já estas têm se apresentado em formas e movimentos que nunca antes foram experimentados. Movem-se em velocidades imprevisíveis e se mostram desconfiguradas por serem novas. São complexas por estarem amplamente conectadas, mas ainda incompreendidas e impactam por serem inéditas.

Coabitam, mesmo com essas (des)configurações, na mesma arena em que estão as corriqueiras, as comuns, as cotidianas e as remanescentes, que permanecem ativas e continuam interagindo. A realidade psicológica do sujeito e as formações culturais e sociais da organização, em algumas funções, em alguns momentos e dimensões, pouco se distinguem uma da outra. Kaës (1991) acena para esse fato, quando expõe sobre como a formação psíquica se mescla aos processos organizacionais. Nas palavras dele:



Realizando suas funções correspondentes, *ela* (referindo-se às organizações) *realiza funções psíquicas múltiplas* para os indivíduos na sua estrutura, na sua dinâmica e na sua economia pessoal. Ela mobiliza investimentos e representações que contribuem para a regulamentação endopsíquica e que asseguram as bases da identificação do sujeito com o conjunto social; elas constituem, como ênfase, mais uma vez, o fundo da vida psíquica no qual podem estar depositadas e contidas algumas das partes da psique que escapam à realidade psíquica (p. 27).

É por meio de suas capacidades que o sujeito que trabalha aprende a lidar com a realidade, que tem se caracterizado pela sua inconstância inovada e inovadora. A subjetividade é o lócus, por assim dizer, no qual são elaborados os novos entendimentos e as possibilidades de responder às indagações em relação às novas exigências, de maneira original ou inédita, com respostas apropriadas ou em forma de desempenhos efetivados.

As argumentações até agora realizadas se referem ao que atinge a subjetividade, ou seja, aos fatos, que se revelam em cada novo complexo de instrumentos de trabalho ou de lazer e, com os quais o sujeito tem de aprender a lidar. Compreendem-se, desse modo, como os estilos interativos do ser humano são alterados e como as inovações, independentemente das suas finalidades, provocam esforços cognitivos, afetivos, sociais e biológicos, para a adequação e para a atualização do sujeito.

Fenômeno contemporâneo, o advento da *Information Technology* penetra as dobras sociais, influenciando cada vez mais as formas de relacionamento dos homens, produzindo processos de subjetivação subsidiados pela lógica digital. A criação de um novo espaço de valores e representações dependentes dos recursos tecnológicos respalda a disseminação de uma cultura digitalizada que determina, por conseguinte, uma nova configuração das relações do sujeito com o seu entorno (ALVES, 2010, p. 78).

A subjetividade está sendo compreendida como a dimensão em que é gerada a noção de eu, assim como proporciona compreensão sobre a sociedade/trabalho em que esse eu vive. É a dimensão que instrumentaliza esse eu, para que possa interagir no meio, modificando-o e sendo por ele mesmo modificado. É a ação mediadora entre o eu e os aspectos da realidade externa, capaz de dar sentido às influências recíprocas entre o sujeito e a sociedade/trabalho.

Para Castoriadis (1975), *apud* Kaës (1991), ao abordar as questões que tratam sobre o instituinte e a instituição como opostos, ele pondera que, “para além do papel



socioeconômico da instituição, a ênfase é colocada sobre a maneira como ela se apresenta, ou seja, o simbólico” (p, 25). E segue.

O imaginário é a capacidade original de produção e de operação dos símbolos que, na ordem social, estão ligados com a história e evoluem. O imaginário é, nesse sentido, a atribuição de significados novos a símbolos já existentes (p. 25-6).

O ator social (neste estudo focado no servidor público), ente em que tudo isso ganha sentido, pode assim também ser qualificado como uma espécie de símbolo, um símbolo social. É entendido dessa forma, porque é ele sujeito. Sujeito inacabado e por isso se constrói a todo instante, para si e para os outros, consigo mesmo e com os outros, durante a sua trajetória social. A sociedade, aqui relevante, é específica a do contexto de trabalho. Ele é simbólico, porque está inserido em um meio onde prevalecem os símbolos, como são as configurações das informações e, portanto, acaba sendo preenchido, composto e estruturado por diversos outros símbolos, advindos dessas configurações de trocas. Com eles se constitui e constitui os demais.

A esse meio do qual advêm os demais símbolos, somam-se os símbolos pessoais, sociais e culturais, junto aos que compõem a comunidade do trabalho na organização. Os símbolos, atores sociais, são capazes de serem processados neles mesmos durante a atualização de seus significados, momento do processamento mental em que lhes são conferidos importância e sentido em determinado contexto histórico. Esse processamento ocorre na subjetividade, por meio de relações efetivadas entre os símbolos já existentes no sujeito e os já estabelecidos na cultura organizacional, agregados aos que se apresentam em estado de construção, no espaço social e administrativo da própria organização.

Durante a atualização para o trabalho ocorrem trocas simbólicas entre os demais atores sociais – organizações, gestores e colaboradores – pois todos são constituídos de símbolos. O imaginário social, nas palavras de Castoriades (1975), *apud* Kaës (1991, p. 26), “não é imutável, é ator e motor da história. O social-histórico é um produto do imaginário social.”

Durante as ações pertinentes ao trabalho, atores humanos e organizacionais intercambiam – sistemática e continuamente – símbolos, construindo uma espécie de

estratosfera<sup>9</sup> simbólica, coletiva, volúvel, envolvente e configurante do mundo do trabalho.

Esse processamento subjetivo também é assinalado por Ausubel (1982), quando se refere à aprendizagem significativa, ao salientar “que os conhecimentos prévios dos alunos (no caso dos servidores) sejam valorizados, para que possam construir estruturas mentais, utilizando, como meio, mapas conceituais que permitem descobrir e redescobrir outros conhecimentos, caracterizando assim uma aprendizagem prazerosa e eficaz”. Esse mesmo sentido é dado por Piaget (1973; 1976), ao descrever a construção das estruturas mentais e os processos de regulações subseqüentes, que encaminham a complexidade mental de níveis mais inferiores para os níveis mais elevados. Não poderia ficar de lado a Zona de Desenvolvimento Proximal que Vygotsky (1991) descreve como a zona a ser percorrida por novas aprendizagens e que se situa entre o que já foi aprendido e o que está para ser aprendido, em uma perspectiva espiral e infinita.

É dessa forma, que o sujeito/símbolo social, transforma seus símbolos já constituídos, ao criá-los e recriá-los, ao aglutiná-los e ou expeli-los, quando se tornam esgotados. É por meio desse processamento que ele se torna capaz de compreender e de lidar com a complexidade exigida para trabalhar. O símbolo social é capaz de processar as ideologias, de compreender os atuais e os novos modelos de gestão e, conseqüentemente, capaz de processar as formas de pensar – paradigmas – pelas quais está socialmente influenciado e por meio da interpretação que faz disso, é que se torna capaz de se processar a si mesmo. Este processamento, portanto, é inacabável, pois é condição *sine qua non*, para responder às renovadas demandas e por isso se pode considerar que o contexto do trabalho promove um constante tornar-se para o servidor, no entanto, é um tornar-se constante, mas sem deixar de ser o que ele é.

O trabalho propõe um constante transformar sem perder a identidade, aproximadamente, na maneira como Morin (2004) se refere à noção do que vem a ser uma *cabeça bem feita*, ou seja, uma cabeça capaz de lidar com as informações e conhecimentos que possui. É capaz de inter-relacioná-las, transformando-as em novos saberes. Uma *cabeça bem feita* se desfaz desses saberes, quando julga procedente agir

---

<sup>9</sup> Parte da atmosfera entre a troposfera e a mesosfera, situada, aproximadamente, entre os 10 e os 50 km de altitude e, na qual a temperatura é sensivelmente constante. Fonte: dicionário Priberam da língua portuguesa.

assim, demonstrando a sua capacidade de se desmontar, para novamente se montar, sob a égide de novos norteadores conceituais, quando para isso for exigida.

Ironicamente, as organizações, “já não realizam a sua função principal de continuidade e de regulação” e nem o “homem é mais a medida de tudo, mas se vê tomado e manipulado por forças de maior envergadura: a economia, a linguagem, o inconsciente, a instituição.” A instituição, aqui considerada como organização de trabalho, “não se opõe mais contra o surgimento do impiedoso e do caos”. O sujeito, nesse contexto, seguindo a linha das feridas narcísicas provocadas pelas descobertas científicas, antes consideradas três, a de Copérnico, de Darwin, e de Freud, as quais retiram do homem a ideia da sua centralidade no espaço, na espécie e na sua concepção de si mesmo, respectivamente delegada a cada um deles. Dando sequência à contabilidade das feridas narcísicas deflagradas ao homem, elas, atualmente, podem ser consideradas quatro, pois, ao ser necessário admitir que a “vida psíquica não está exclusivamente centrada num inconsciente pessoal”, mas sim, mesmo parecendo paradoxal, em “uma parte dele mesmo (do sujeito), que o mantém na sua própria identidade e que compõe o seu inconsciente, não lhe pertence propriamente, mas às organizações sobre as quais se apoia e que se mantém por este apoio.” (KAËS, 1991, p, 22-23).

Os movimentos intersubjetivos e interativos, presentes no contexto psicodinâmico do trabalho, revelam o cabimento em se considerar a subjetividade no mundo do trabalho, na concepção de sujeito desejante e como pessoa. Esta concepção se tornou indispensável para o bom andamento do mundo do trabalho, pois é uma qualidade humana natural, seja para caracterizar a interatividade no trabalho, seja em qualquer esfera em que este se fizer presente.

O contexto atual marcado pela velocidade da transformação dos fenômenos, junto às progressivas e complexas relações humanas via tecnologia, tem incrementado a qualidade das exigências de novas respostas, e diante das diferentes demandas do trabalho, tem colocado o sujeito/símbolo social em situação de maior sofrimento, na linguagem de Dejours (2009).

Pelo sofrimento desencadeado no sujeito durante a sua interação com a organização do trabalho, é possível melhor compreender a influência da cultura e da estrutura organizacional na subjetividade dele e como ela é processada por ele. A abrangência e a profundidade de como as variações estratégicas, quando realizadas nas

organizações, atingem a dimensão subjetiva são ressaltadas por Ashburner (1999), ao constatar que “a mudança de mais longo prazo em um sistema organizacional não será realizada ou sustentada a menos que os sistemas de valores e crenças subjacentes dos membros mudem.” (p.181). Quer dizer, essas mudanças ocorrem, obviamente, alterando a concepção existente na pessoa, ou seja, quando os símbolos (valores e crenças) pré-existentes são reinterpretados e alterados. Como resultado, é constituída uma nova constelação simbólica, diferente da anterior, mas, de alguma forma apoiada nela, no caso de uma aprendizagem significativa, como a aventada acima, a qual, sob a influência dessa nova constelação simbólica, irá fornecer uma *concepção atualizada*, para o sujeito compreender e lidar com o mundo com essa nova maneira.

As linhas de pensamento supracitadas – Euclides Mance, Félix Guattari e Piera Aulagnier –, embasam o entendimento sobre como o desenvolvimento da cultura – influências do capital mundial globalizado estão modelizando a subjetividade – somado às transformações tecnológicas, morais e éticas – os equipamentos coletivos – e a mídia têm interferido nos níveis mais íntimos da subjetividade afetando todas as espécies de concepções e valores, junto a uma disseminada transformação relacional, que se manifesta em vários ambientes da sociedade, incluindo as relações de trabalho. E, intermediando esses elementos, está a tarefa do funcionamento psíquico – a subjetividade e seus desdobramentos – com a função de representar o existente e na construção da representação do EU. Dessa interatividade, emerge a construção subjetiva do símbolo social, aqui entendido como sendo uma das qualidades da pessoa a ser considerada, também, quando inserida no mundo do trabalho.

É, no entanto, esse EU, pelo menos em parte, conivente com a conformação que a sociedade lhe dispõe, quando, por necessidades diversas da vida social e influências geradas pela mídia – que modela os seus interesses e submete-o às forças econômicas – e, por estar sem alternativas, adquire os produtos que lhe são ofertados, como forma de saciar as suas necessidades de subsistência por um lado e, por outro, servem para atingir as metas de *status* social e de seu próprio desenvolvimento, enquanto pessoa e cidadão.

Cada indivíduo é uma parte componente de numerosos grupos, achando-se ligado por vínculos de identificação em muitos sentidos e que construiu seu ideal de ego segundo modelos os mais diversos. Cada indivíduo, portanto, partilha de numerosas mentes grupais – as de sua raça, classe, credo, nacionalidade etc. –, podendo também elevar-se sobre elas, à medida que

possui um fragmento de independência e originalidade. (FREUD, *apud* ENRIQUEZ, 2010, p. 152).

A subjetividade, ao ser analisada por esse viés, mantém-se em constante atividade neste processo, seja durante a realização das suas escolhas, quando faz opções às direções, nas quais intenciona encaminhar o seu desenvolvimento, seja nas ocasiões em que apenas se defende da forma como as contingências, neste caso as mudanças organizacionais, pressionam-na para rumar, para um ou para outro lado da sua evolução profissional, ou seja, quando acompanha, adapta-se e corresponde as evoluções ou se opõem a elas.

Enquanto essas mudanças, organizacionais e subjetivas se realizam, as políticas de ações sociais, as ações do Estado, as discrepâncias econômicas existentes entre as classes sociais, enfim, o conjunto composto pelos aspectos políticos e sociais, que configuram a ideologia gerencial estatal, pouco mudam. No entanto, são também alteradas pelas pressões sociais, mas somente quando os gestores manifestam, na linguagem popular, *vontade política* para que assim aconteça. As relações entre Estado e sujeito, mesmo havendo algumas alterações, deve-se considerar que continuam sendo regidas, praticamente, pelos mesmos aspectos legais e ideológicos utilizados para lidar com as desigualdades sociais, com os processos produtivos, com a economia, com as expectativas de mercado e com a própria ordenação e governabilidade do próprio Estado.

A relação Estado cidadão, está essencialmente, embasada em acordos prescritos. Onde cada um, Estado e cidadão, têm conhecimento de seus direitos e obrigações. Esses acordos, quando não respeitados, geram uma serie de sanções e punições, também, previamente prescritas que se denomina de Leis. Todos esses acordos, Leis, normas disciplinares, de comportamento coletivo e individual, fazem parte, na verdade, de um pacto de convivência entre Estado e cidadão, Estado sociedade, sociedade individuo, chamado constituição. E essa constituição, para ter legitimidade precisa, efetivamente da participação social, o que significa o desenvolvimento de democracia constitucional (CÂMARA, 2010, p. 06).

As ideologias e as estruturas do aparelho do Estado, embora sejam entendidas como determinantes da configuração do contexto, no qual ocorrem movimentos de transformação de diversos tipos, os quais, conseqüentemente, implicam diretamente na construção – subjetiva e interativa – do símbolo social, não necessitam, para finalidade deste estudo, serem analisadas em profundidade. No entanto, deve haver o entendimento de que os seus componentes perfazem o contexto objetivo, no qual as transformações

citadas se desenvolvem, assim como representam o contorno dado às suas consequências. Sendo assim, considera-os não só relacionados ao processo de Gestão de Pessoas, que se manifesta no interior das organizações públicas, mas que também os extrapola.

O parágrafo a seguir contextualiza a abrangência das ramificações que, em última análise, recaem nos processos gerenciais das organizações e, concomitantemente, demonstra, em sua complexidade, a diversidade de fatores neles envolvidos.

Nestes tempos de espantosas transformações nos campos político e ideológico em que países se agregam em comunidades econômicas; nações se emancipam e fronteiras estão em constante mutação; regimes totalitários e carismáticos se esfacelam e uma onda de liberalismo varre os horizontes, os conflitos emergem a todo instante e a sociedade contemporânea está a exigir uma Justiça bem melhor do que a existente, mais célere e eficaz. (AMARO, 2010, p. 02).

Logo, o contexto de uma época, em que a aceleração e a complexificação do cotidiano têm sido características marcantes, provoca aflições, que movem pesquisas em busca de explicações sobre esses adventos e com elas, surgem preocupações para entender como estará o ser humano construindo a noção de si no âmbito do trabalho?

Quais são os parâmetros laborais contemporâneos, estabelecidos e que norteiam às realizações do trabalho?

Que impactos esses processos – velocidade e complexificação, dentre outros – têm ocasionado nos modelos de Gestão de Pessoas para os servidores?

Na seção seguinte, será abordada a relação entre a complexificação e a forma como a razão processa isso tudo e culmina, perguntando se haverá momento em que a complexificação construída pelo homem será maior do que a sua capacidade para compreendê-la.

### 3.1.1. Complexidade e razão

Nesta subseção, é apresentado um ensaio metapsicossocial, ressaltando as vicissitudes da interação entre o servidor e o contexto do trabalho e, dessa maneira, busca-se demonstrar como a razão medeia essa relação. Essa mediação envolve a qualificação do servidor, para que consiga corresponder à amplitude da complexidade do âmbito laboral. Refere-se ao tanto de esmero que ele deve empenhar para gerar criações pertinentes aos desafios que se apresentam, cíclica e progressivamente, neste âmbito e o

quanto isso tem a ver com as suas capacidades de ajuizamento. Este ciclo progressivo é constante e expansivo e dele surge a questão: tornar-se-á ele tão complexo a ponto de haver um limite em que o servidor não conseguirá mais corresponder às suas demandas?

A condição simbólica se apresenta na interação da pessoa com as múltiplas dimensões do trabalho, ao intermediá-las e processá-las, transformando-as e sendo por elas transformadas. A composição de ambas – complexidade e razão –, dinamicamente interligadas, produz a condição simbólica da pessoa que trabalha. Esta, ao interagir, tanto gera significados para si mesma como expressa significados para os demais, assim como provoca reações naqueles que o rodeiam.

Essa circularidade produz novas representações simbólicas que, ao percorrerem o ambiente de trabalho, provocam (re) acomodações nos significados constituintes da subjetividade. Com isso, provocam novas representações que são apropriadas pelo sujeito, em um ciclo interminável e contínuo de interferir no entorno e por ele sendo interferido. Portanto, considerando que a subjetividade está para a complexidade, na mesma proporção em que a razão está desafiada para responder aos constantes impasses que se apresentam no âmbito laboral, surge a preocupação com a elasticidade da capacidade respondente da pessoa que trabalha. Quando se considera a propagação contínua da complexidade em pauta, até que grau de expansividade os desafios do trabalho poderão atingir e a subjetividade continuar sendo capaz de respondê-los? Certamente é uma questão a ser respondida em outro momento, embora seja pertinente ao conteúdo deste estudo, pois implica em desvendar quanto do mundo complexificado cabe no sujeito.

A razão, entendida nesse texto como fonte provedora de resultados para os novos desafios, compõe-se na interação com a complexidade, porque interpreta, transforma os motivos que estão em seu entorno, devolvendo o produto dessa interpretação. Ela objetiva-se, enquanto componente de um ciclo interdependente, que é animado pela interpretação e pela sua participação perante os desafios e, dessa forma, contribui para o ampliamiento da complexidade contextual. Essa complexidade a ela (razão) retorna de forma imposta, pois representa a configuração do novo contexto, com o qual ela interage e que a provoca para a construção contínua de respostas e de resultados. Estes, a cada ciclo, se reapresentam alterados e na forma reflexiva, como explica Giddens (2003), devolvendo à razão esta diferente configuração contextual, em forma de outros desafios e novas tecnologias.



Esse autor, ao refletir sobre as tradições hermenêuticas de pensamento, entende que estas colocam as ciências naturais e sociais em lados opostos, gerando um “abismo entre o sujeito e objeto social.” No entanto, ressalta que, nas sociologias interpretativas, “é concedida primazia à ação e ao significado na explicação da conduta” e por meio dessas explicações entende subjetividade como “o centro previamente constituído da experiência de cultura e história, e como tal fornece o fundamento básico das ciências sociais ou humanas” (p. 02).

Demonstra o mesmo autor como os atos sociais não são isolados, assemelham-se, para ele, a “alguns itens autorreprodutores na natureza”, quer dizer são recursivos. (p. 2 -3). Os atos, segundo ele, não são criados uma vez só, mas sim continuamente. As atividades sociais “não são criadas por atores sociais, mas continuamente recriadas por eles através dos próprios meios pelos quais eles se expressam *como* atores.” Sedimenta este pensamento, explicando que é “a forma especificamente reflexiva da cognoscitividade dos agentes humanos que está mais profundamente envolvida na ordenação recursiva das práticas sociais.” Enfatiza o retorno das ações sociais em um fluxo contínuo e persistente a ponto de considerar que isso evolui e se mantém, tornando-se a expectativa de ver correspondência no outro o comportamento gerado por esta realimentação. É o que ele denomina de “reflexividade”, a qual ele considera que deva ser entendida “não meramente como ‘autoconsciência’, mas como caráter monitorado do fluxo contínuo da vida social” (p. 3).

Os parâmetros sociais assim como se transformam por algum tempo e, enquanto houver sentido, eles também perduram, mas em estado em que possam ser alterados. Esse monitoramento, enquanto estado ativo e permanente, ocorre segundo esse autor, em um espaço e tempo, portanto a reflexividade monitorada da ação, em circunstâncias de interação, “incorpora tipicamente, e uma vez mais rotineiramente, a monitoração do cenário onde essa interação se desenrola.” (p.4).

A razão, mediadora do sujeito com a sociedade/trabalho, o tempo todo está empenhada em se tornar habilitada para lidar com as demandas permanentes e novas, substancializadas pelos sofisticados artefatos tecnológicos. Estes, por sua vez, se apresentam tanto como instrumentos para lidar com esse contexto, como se tornam novos desafios, pela sua complexidade e formas de manejo, complexificando, ainda mais, o já complexo cenário. Dessa forma, objetivamente tornando-o ainda mais complexo e, concomitantemente, promovendo maior complexificação subjetiva - da razão e demais instâncias psicológicas – impelindo-a, dessa forma, a dar conta de



interpretar e de lidar com a crescente complexidade do mundo e dela mesma, como produto *complexificante* e *racionalizante*, resultante desse constante ciclo.

Disso, o destaque é a razão como dimensão hermenêutica e, por isso, mediadora entre o servidor e as construções sociais e mentais. Instância que se esforça para criar soluções em forma de respostas adequadas às demandas deste cenário em movimento e, no caso das organizações, para as escolhas do modelo de gestão, pois este está sendo entendido, até então, como fator mediador da interação entre servidor e organização do trabalho. Portanto, o modelo de gestão é produto da razão e representa, em sua funcionalidade e propósito, a *razão* das organizações.

Nesse ciclo, o que acontece é em forma de acontecimentos espiralados, progressivos, complexificantes e sem momento de parada ou de quietude. Há sempre um curso expansivo, crescente em amplitude e em complexidade, que pode ser constatado tanto na subjetividade, cada vez mais exigida – pressionada e sofrida – e esforçada em sua intenção de compreender a realidade, como no ambiente, cada vez mais tecnologicado e desafiador às habilidades mentais e comportamentais do ser humano.

Na seção seguinte, esses conceitos serão integrados aos da Psicodinâmica do Trabalho, contextualizando as reações psicológicas no trabalho e, assim, se poderá melhor compreender as suas reações.

### 3.1.2. Introdução à Psicodinâmica do Trabalho

Quando Dejours (2009) se refere às reações que ocorrem na subjetividade, durante a interação da pessoa que trabalha com a organização do trabalho, ele alerta para o fato de que é nesta dimensão que a capacidade criativa da pessoa se manifesta. A criatividade, para esse autor, é fruto do sofrimento do trabalho, no entanto destaca que essa poderá emergir ou não. A criatividade, para se manifestar, depende das peculiaridades existentes na organização do trabalho. Para ele, quando existem condições propícias para que a criatividade se manifeste no trabalho, este será desempenhado com menor desgaste. Da mesma forma entende que não só o acompanhamento das transformações que ocorrerem no trabalho, como a aprendizagem que delas se originar será mais bem apreendida e realizada com a possibilidade criativa.

Em contrapartida, na atualidade, progressivamente, o trabalho está perdendo a sua concretude e está evoluindo para uma natureza imaterial de trabalho, ou seja, o

trabalho, enquanto condição resolutiva, cada vez mais, está ocupando os instrumentos subjetivos, como a cognição, a criatividade e o empreendedorismo (FONSECA, 2008).

A distância entre o trabalho prescrito e o trabalho real<sup>10</sup>, diante disso, está ampliando, pois, estão sendo requisitadas diferentes formas de gerir e de realizar o trabalho, preconizadas pelas aceleradas transformações, que estão ocorrendo nas organizações. Também entende esse autor que o que era realizado de uma maneira, rapidamente se transformou e se transforma, exigindo novas aprendizagens, para que se desenvolvam novos jeitos de fazer as coisas. Estas se manifestam em forma de novas aprendizagens, novas posturas, novos estilos, enfim, no desenvolvimento de aptidões, que tornem possível obter um bom desempenho no trabalho, com a amenização do sofrimento.

No momento em que o sofrimento do trabalho é mais bem focado, cabe esclarecer que o sofrimento nem sempre implica em dores intensas ou malefícios à saúde da pessoa que trabalha. Há momentos em que o sofrimento do trabalho favorece a criação e impulsiona a pessoa para produzir e, ao mesmo tempo em que ela produz, desencadeia sentimentos positivos e de gratificação pelo trabalho realizado. No entanto, há momentos, nas relações de trabalho, em que predominam a fadiga e a indisposição no desempenho ao ponto de ocasionar mal-estar intenso e até adoecimento. Nesse caso, caracteriza-se o sofrimento patogênico.

O que caracteriza um e outro sofrimento? O que é sofrimento criativo e o que é sofrimento patogênico? Sobre o primeiro se diz que ele se manifesta quando a pessoa encontra maneira de colocar em prática o seu plano pessoal de trabalho durante o seu desempenho. Isso quer dizer que o sofrimento criativo acontece quando o sujeito produz soluções favoráveis diante dos desafios do trabalho, especialmente quando elas conseguem dar vazão à energia psíquica do trabalho, preservando a sua saúde.

O sofrimento patogênico, por sua vez, ocorre quando essas possibilidades não existem durante o desempenho do trabalho. Quer dizer, quando o plano de trabalho da pessoa não condiz com o plano de trabalho que a organização do trabalho lhe impõe. Além disso, as possibilidades de expressão dessas diferenças em busca de uma mediação entre elas, pouco existem ou não existem. Esta condição provoca a acumulação da energia psíquica do trabalho e com o acúmulo persistente dessa e sem encontrar forma para descarregá-la, ela se direciona para algum lugar. No caso de

---

<sup>10</sup> Trabalho prescrito é o trabalho esperado e o trabalho real e o possível de ser realizado, na concepção de Dejours (2009).

patologias, ela vai provocar algum tipo de alteração ou psicossomática, desenvolvendo patologias orgânicas ou patologias de ordem emocional, tais como neuroses ou psicoses (DEJOURS, 2009).

Os estudos das reações individuais ao trabalho também revelam que o trabalho que fornece desafio, potencial para o avanço e uso de capacitações criativas é prazeroso e até enriquecedor. As reações das pessoas a seu trabalho resultam das suas próprias expectativas e das características da organização empreendedora (Lorsch e Morse, 1974, *apud* HALL, 2004, p. 05).

Quando Dejours (2009) se refere à criatividade, considerando-a como fruto do sofrimento no trabalho, ele especifica que a intensidade e a durabilidade do sofrimento no trabalho é que irá determinar se poderá ou não existir criatividade.

O sofrimento no trabalho surge do conflito entre a maneira com que a pessoa entende que ele deve ou deveria ser realizado, com a forma como a organização espera que ele o faça. No momento em que a pessoa perde o controle sobre a maneira como ela tem de agir no trabalho e passa a lidar com certas imposições do modelo organizacional estipulado, ou seja, quando ela tem que realizar o trabalho do jeito instituído e não do jeito dela, ela entra em sofrimento.

O trabalho torna-se perigoso para o aparelho psíquico quando ele se opõe à sua atividade. O bem estar, em matéria de carga psíquica, não advém só da ausência de funcionamento, mas, pelo contrário, de um livre funcionamento, articulado dialeticamente como conteúdo da tarefa, expresso, por sua vez, na própria tarefa e revigorado por ela (DEJOURS, 2009, p. 24).

Mais uma vez se evidencia que a modulação interativa, realizada com acuidade e habilidade, pode adequar a discrepância existente entre a livre realização de uma atividade de trabalho e a sua realização conforme às prescrições organizacionais existentes. Quanto mais compartimentalizadas e seccionadas forem as atividades de trabalho, menores parecem ser as oportunidades de haver tal modulação.

A partir da industrialização, o trabalhador perdeu o seu estilo artesanal e passou a se exigir precisão, padronização e ritmo em suas ações, durante o trabalho. Foi quando o trabalho deixou de ser artesanal e passou a ser prescrito, tendo de ser realizado conforme fora desenhado pelo planejamento organizacional e não mais como ele – o trabalhador – planejava em realizá-lo. “Parece que o conflito que opõe o desejo do trabalhador à realidade do trabalho coloca, frente a frente, o projeto espontâneo do

trabalhador e a organização do trabalho, que limita a realização desse projeto e prescreve um modo operatório preciso.” (DEJOURS, 2009, p. 26).

Considerando a existência dessa situação no trabalho contemporâneo e por ser a que se apresenta no mundo industrializado, compreende-se porque as potencialidades mentais estão cada vez mais valorizadas, assim como fica mais compreensível a extensão deste estudo.

Todo o processo de simbolização, já mencionado, perde seu sentido se não houver condições adequadas para que a pessoa que trabalha realize a sua construção simbólica no ambiente do trabalho. Quando há construção simbólica se verifica que a carga de energia do trabalho é diminuída, portanto, é equilibrada pela descarga. Neste caso, o trabalho se torna “equilibrante”, mas se ele “se opõe a essa diminuição, ele é fatigante.” (DEJOURS, 2009, p.26).

As condições de descarga estão associadas à criatividade e ao desempenho menos controlado, portanto, quanto menos complexo o trabalho, a tendência para que ele se torne mais fatigante parece ampliar. No entanto, sua complexidade não pode ser tanta que o servidor não o possa compreender.

No trabalho por peças não há quase espaço para a atividade fantasmática; em todo o caso, as aptidões fantasmáticas não são utilizadas e a via de descarga psíquica esta fechada; a energia psíquica se acumula, tornando-se fonte de tensão e desprazer, a carga psíquica cresce e até que aparecem a fadiga, a astenia, e a partir daí a patologia: é o trabalho *fatigante*. (DEJOURS, 2009, p. 25).

A carga psíquica do trabalho, que é o acúmulo de energia, da tensão, pode ser descarregada, por apenas três vias de desdobramento que lhes dão essa condição. Uma delas é através da musculatura, ao realizar atividades motoras que permitam que a descarga possa ocorrer; a outra é por meio de atividades produzidas pelo sistema nervoso autônomo, ou seja, pela reação visceral do corpo. Neste caso, a descarga pode não ser percebida quando acontece e, por último, ela se efetiva por meio da via psíquica, ou seja, pela cognição, inteligência e criatividade em caso da efetivação sadia da descarga; ou quando ela provoca desequilíbrio mental e se manifesta por meio das patologias desta área: depressão, alucinações, ansiedade, dentre outros formatos possíveis. “A excitação, quando se acumula é a origem de uma vivência de tensão: tensão psíquica ou tensão “nervosa”, para retomar a expressão popular. Essas vias de

descarga são em número de três [...]: via psíquica, via motora e a via visceral.” (DEJOURS, 2009, p. 23).

Essas três vias de descargas da carga psíquica do trabalho deverão encontrar formas de se manifestar, no entanto, cada pessoa possui uma delas que lhe é predominante e preferencial.

O sofrimento no trabalho, portanto, decorre da tensão, quando acumulada, em forma de energia psíquica do trabalho, por não encontrar formas efetivas para descarregá-la. As categorias que entram em cena no processamento da energia psíquica do trabalho são: a pessoa que trabalha, com seu projeto e jeito peculiar de trabalhar; a organização do trabalho, com seus fluxos, rotinas e exigências, que estabelecem o jeito como o trabalho deve ser realizado; e a possibilidade de mediação entre o estilo pessoal de trabalhar e as delegações organizacionais. A mediação possível é consequência do modelo de Gestão de Pessoas utilizado, porque ele é o instrumento do trabalho capaz de regular o sofrimento e de evitar que a sua intensidade atinja níveis insuportáveis de carga psíquica.

Em um primeiro momento, a descrição que envolve o *modus operandi* no trabalho e a detecção da intensidade de energia psíquica decorrente pode parecer ambígua e reveladora da exploração do homem pelo trabalho, no entanto a abordagem que está sendo feita sobre este não abarca este viés, embora ela também possa ser um fato, porque todo o meio de gestão do trabalho é uma forma de poder (DEJOURS, 2010). O que está sendo considerado, nesta análise, é a carga psíquica gerada durante as operações de trabalho e como ela pode ser incrementada e permanecer armazenada, provocando, mal-estar. Por outro lado, esta análise também abrange como ela pode ser aliviada da psique e, com isso, proporcionar bem-estar durante e ou após o desempenho no trabalho.

A concepção de carga psíquica do trabalho compreende as alternativas possíveis da regulação energética de todo o organismo. As maneiras, que o organismo encontra para se desfazer da quantidade excessiva da energia psíquica do trabalho acumulada, como vimos, são três: psíquica, motora e visceral e as fontes de excitação são externas (de origem psicossensorial) e internas (instintivas ou pulsionais). A carga psíquica do trabalho, portanto, é a energia, que circula na psique e no corpo, originada no trabalho e que afeta, melhorando ou piorando, a funcionalidade global do corpo e da psique. A maneira como se lida com essa energia vai determinar a qualidade da relação do trabalhador/servidor com o seu mundo do trabalho.

Se a organização do trabalho é percebida como fonte de carga psíquica do trabalho, resta encontrar uma explicação do papel modulador da carga psíquica sobre os outros setores da carga de trabalho. [...] Ela (a carga psíquica de trabalho) não é um compartimento justaposto à carga física e à carga nervosa, na medida em que ela é capaz de modificar, em um sentido ou outro, a resultante global da carga de trabalho (DEJOURS, 2009, p. 29).

Em decorrência das alterações no campo social, laboral, novas demandas surgem também para aqueles que exercem a função de gerenciamento. O sofrimento no trabalho tem maior possibilidade de se manifestar, com mais intensidade e com menores possibilidades de descargas, em atividades básicas do trabalho, naquelas que se caracterizam por menor complexidade e por suas etapas e forma de execução serem rigidamente prescritas, como as existentes nas esteiras de produção. Durante a realização dessas atividades, seriadas e fragmentadas, existe pouca ou quase nenhuma possibilidade de suas prescrições serem alteradas, pois a alteração requer a remodelação ampla no processo produtivo da organização, envolvendo mudanças em toda a cadeia produtiva. Já as atividades alocadas em níveis mais elevados da organização são mais complexas e envolvem muitas ações improvisadas e criativas durante o seu desenvolvimento. São as tarefas de gerenciamento em que as atitudes no trabalho são pouco previsíveis e, por isso, são compostas por um leque de ações que não podem ser diretamente prescritas, portanto, permitem maior espontaneidade ao realizá-las.

As exigências de atualização e preparação, para atuar no contexto contemporâneo do trabalho, recaem nos gestores, quando não encontram jeitos adequados para lidar com a interação do servidor com a organização do trabalho e ao perceberem que a produtividade pode ser prejudicada em decorrência da sua inabilidade. Este impasse, enquanto não superado, torna-se fonte de energia psíquica negativa do trabalho que se soma à energia necessária para corresponder à carga do trabalho, aumentando o sofrimento.

Em decorrência, também destas demandas, os gestores se incluem na modalidade dos estudos sobre a subjetividade, porque também neles recaem exigências para acompanhar a evolução dos processos organizacionais. Vergara e Davel (2010, p. 278) consideram que eles

são cada vez mais desafiados a atuar de forma reflexiva, sensível e consciente para lidarem com pessoas e com as suas sutilezas de suas relações num ambiente socioeconômico cada vez mais permeado pela complexidade, pela fragilidade, pela efemeridade e por variadas contradições.

Os administradores podem entender, dessa forma, que o gerenciamento hábil da dimensão subjetiva poderá facilitar esse desenvolvimento da mesma maneira como o seu inábil gerenciamento pode atrapalhar, causando desconfortos e patologias no trabalho, a como bem se refere Dejours, (2009), além de implicar em perdas no rendimento laboral. No entanto, para compreender essa demanda, que se estabelece diante dos desafios de gerenciamento, coloca os gestores em sofrimento, pois eles ainda não possuem os instrumentos e os procedimentos capazes de responder adequadamente sobre como gerenciar pessoas, que atuam na organização de trabalho de hoje, considerando as reações subjetivas.

Ao se analisar com um pouco mais de abrangência, é possível compreender que é olhando para a subjetividade que se pode diferenciar motivação de desejo. Só assim se pode compreender melhor como o sofrimento atinge o servidor nas funções mais simples, nas quais o sujeito não é convidado a entrar nas organizações, apenas a realizar as prescrições. Essa distinção se torna mais evidente, quando comparamos as atividades repetitivas que são realizadas na base da hierarquia. Distinguir motivação de desejo pode ajudar a compreender a distância existente entre as contingências que geram os comportamentos de satisfação e de fadiga no trabalho.

A motivação se refere àquelas condições que dirigem o comportamento para um determinado objetivo ou que dirigem o comportamento para uma finalidade específica a ser atingida ou para algo a ser realizado. É a motivação à impulsão de um comportamento intencional. Pieron, *apud* Dejours (2009, p. 35), definiu Motivação como um “*fator psicológico que predispõe o indivíduo, animal ou humano, a realizar certas ações ou a tender a certos fins*”. (grifo do autor)

Existem diversos conceitos sobre motivação. Uma das explicações que ajuda a compreender a diferença entre motivação e desejo é a que o conceito de motivação marcaria

a diferença entre os comportamentos que não são mais do que hábitos e daqueles que respondem a uma diretividade; estes últimos se caracterizariam por uma sequência de realizações comportamentais que se distinguiriam [...] das normas convencionais, e seria esta a distinção que daria testemunho da Motivação. (DEJOURS, 2009, p. 35).

Ao avaliar a expressão do Desejo, a Psicodinâmica do Trabalho auxilia a entender como o servidor, enquanto trabalha, faz para satisfazer o desejo do Outro. Ao



agir dessa maneira, por imposição da organização do trabalho, nega ou suprime o seu desejo, para satisfazer aquele Outro que está representado pela finalidade do trabalho e pela forma com que a organização se apresenta para exigir que seu propósito seja atingido.

A organização do trabalho, portanto, representa o desejo do Outro, pois nela está a “divisão do trabalho e a sua repartição entre os trabalhadores [...]: a organização do trabalho recorta, assim de uma só vez, o conteúdo da tarefa e as relações humanas de trabalho.” (p. 27). “É preciso fazê-lo calar (o desejo), é preciso “reprimir” o Desejo, por medo que ele venha incomodar esse “comportamento” que constitui o modo cotidiano de operação.” (DEJOURS, 2009, p. 40). O outro que organiza a organização não deseja que aquele, que vem realizar o que ele planejou, interfira com o planejado. Deseja, portanto, que o desejo do outro (servidor) não seja realizado.

É na carga psíquica, originada pela negação do desejo do servidor, que recai a atenção, quando se investiga a subjetividade desse, pois é nela que incide a possibilidade de haver a regulação entre o contraste do plano de trabalho, originário no servidor, com o projeto de trabalho preestabelecido pela organização. A carga psicológica do trabalho é a que vai dar sentido positivo ou negativo às experiências laborais. Dessa maneira, entende-se que a carga psíquica equaliza o prazer e o desprazer vividos no trabalho e, com essa compreensão, podemos avançar um pouco mais em direção ao entendimento de outras peculiaridades do trabalho como a motivação e a realização do Desejo.

O Desejo é um acontecimento mental ligado ao tempo que já passou. Situa-se no passado e representa a tentativa de reencontrar uma vivência já vivida, ou seja, não faz parte da realidade.

O termo desejo [...] é indissolúvel de sua ligação com o *Inconsciente*. Ele é uma intenção de reencontrar os *signos* das primeiras *experiências de satisfação* da infância, ele reenvia a um passado e a uma história individual. O objeto de Desejo, enfim, não é um objeto real (DEJOURS, 2009, p. 36).

Nas funções existentes na base da hierarquia das organizações de trabalho, onde existem prescrições precisas sobre como as pessoas que trabalham devem realizar as atividades laborais existentes em cada setor, não existe lugar nem tempo para a fantasia ou para a realização de desejos. Muito ao contrário, existe um determinado



lugar para que a produção seja realizada durante um tempo definido seguindo certas prescrições.

Nas posições situadas no topo da hierarquia, contrárias às determinações precisas no desempenho do trabalho, são exigidas ações de maior amplitude, envolvendo a inteligência, conhecimentos e criatividade. Nessas posições, as ações de trabalho, o desempenho, se aproximam da realização de desejos. “Quanto mais se sobe na hierarquia das empresas, mais há lugar para o Desejo e para o Sujeito. [...]. Ela (a questão do desejo) é constantemente colocada em termos que evoluem e se renovam ao longo da vida.” (DEJOURS, 2009, p. 40)

O autor segue comparando a motivação e o desejo nos diferentes níveis hierárquicos e como eles estão relacionados à função de maneira específica e ao trabalho de maneira mais ampla.

Inversamente, na base da hierarquia, a questão do Sujeito não se coloca. Vemos com dificuldade como o trabalho em migalhas poderia oferecer a ocasião de uma sublimação<sup>11</sup>. Vemos com mais dificuldade ainda, como se poderia tolerar a questão do Desejo. Enfim, o Desejo, se ele surgisse, não começaria por indicar outros gestos, por sugerir a evasão, por entrar em conflito com o próprio trabalho? Ao ponto que no final de contas não somente o Desejo do Trabalhador não é visualizado por aqueles que denominamos de “decisores”, mas é mesmo necessário fazer mais do que renunciar à sua satisfação (DEJOURS, 2009, p. 40).

Em decorrência da menor condição de realização do desejo no trabalho, é bem possível de se entender que o autor esteja assinalando para a probabilidade de aumentar a carga psíquica do trabalho nessa condição. Contudo, ele assinala para o fato de que são as ações dos decisores, assim denominados por ele, que impedem a manifestação do desejo. O autor dá a entender que a realização do desejo e a organização do trabalho se contrapõem, principalmente, nas funções menos complexas, realizadas nas bases da hierarquia.

Se os gestores precisam rever suas formas de agir perante os integrantes dos seus grupos de trabalho, como vimos em Davel (2010), porque encontram dificuldades em gerir os respectivos comportamentos, pode se considerar que as afetações na subjetividade extrapolam as bases da hierarquia. Ao ponderar que aquele que trabalha é também sujeito, como se refere Dejours (2009), constata-se que as afetações provocam

---

<sup>11</sup> Na concepção de Dejours (2009, p. 37), a “sublimação seria um processo insólito graças ao qual, as pulsões encontrariam uma *saída dessexualizada no campo social*.”

a elevação da carga psíquica do trabalho e, quanto mais elevada ela estiver, maior será a incompatibilidade do desejo com a organização do trabalho.

O desafio dos decisores os coloca em igualdade com aqueles que devem realizar as atividades previamente estabelecidas na organização do trabalho. A diferença é que, para encontrar as possíveis soluções, na busca por modelos de gestão condizentes com as demandas gerenciais atuais, inclui-se o exercício da criatividade e de uma forma de desempenho que se aproxima do trabalho espontâneo, porque nela não existem padrões preestabelecidos, ao contrário, superar o padrão torna-se a finalidade.

A busca desses novos modelos pode ser para dominação do grupo de trabalho ou para emancipação do mesmo grupo. Isto vai depender da peculiaridade do trabalho a ser realizado.

A questão, a partir dessas constatações, deixa de ser a qualidade do modelo de gestão em vigor, embora seja sempre importante e deva estar presente, quando analisamos a relação do trabalhador/servidor com a organização do trabalho. A questão passa a ser a finalidade do modelo em voga, ou seja, a finalidade que este modelo cumpre. Independentemente de ser de dominação ou de emancipação, a função mediadora do modelo de gestão parece ser preponderante sobre a quantidade de energia psíquica do trabalho armazenada ou acumulada durante o trabalho.

Por isso, Brabet (1993) descreve essa abordagem (refere-se a abordagem política<sup>12</sup>) como “o modelo da arbitragem administrativa”, no qual a ação gerencial é, prioritariamente, de arbitragem reacional e ética entre a ARH (administração de recursos humanos na linguagem do autor) e as pessoas, por intermédio de decisões relacionadas à partilha de poder e ao *desing* organizacional (DAVEL; VERGARA, 2010, p. 10).

Expandindo essa compreensão para a repercussão do trabalho na psique, é provável que se possa mais bem compreender que a função mediadora do processo de Gestão de Pessoas é incisiva na acumulação da carga psíquica do trabalho ou na sua descarga. Ou se pode entender também que está atrelada à possibilidade de aproximação da realização do desejo no trabalho e às condições motivacionais nessa mesma função.

Na seção seguinte, esses conceitos serão relacionados à Psicodinâmica do Trabalho no setor público.

---

<sup>12</sup> A abordagem política considera as zonas de convergência entre indivíduo e organização e suas dimensões políticas, como também as divergências entre os interesses das pessoas.

### 3.2. PSICODINÂMICA DO TRABALHO E SERVIÇO PÚBLICO

No contexto público, demarcado entre a época Vargas até os dias atuais, vários modelos de Gestão de Pessoas foram utilizados na máquina pública, como foram assinaladas nas seções anteriores. Da mesma forma como esta investigação estuda as possíveis repercussões que a subsequência desses modelos pode ter causado nos servidores. As transformações, tanto em nível social, como as dos instrumentos de trabalho, têm favorecido o desenvolvimento de procedimentos de gestão na tentativa de realizar adequações do servidor para com as exigências das organizações. Isso tem sido realizado para melhor responder às demandas do trabalho.

Os princípios da Psicodinâmica do Trabalho, desenvolvidos por Dejours (2009), estão sendo utilizados, para compreender as possíveis repercussões subjetivas provocadas pelos novos *designs* no serviço público, enquanto processos gerenciais, que historicamente são desenvolvidos e que, sistematicamente, são utilizados na administração pública.

Os conceitos psicodinâmicos são considerados, para esta pesquisa, os principais instrumentos conceituais, capazes de auxiliar na compreensão do que esse autor denominou de sofrimento no trabalho. O sofrimento do trabalho é difícil de ser aferido, no entanto foi a forma encontrada, pelo referido autor, para tentar explicar como as pessoas que trabalham consideram as suas condições de trabalho.

Na maneira como Dejours (2009, p. 24) considera a relação, que se estabelece entre o homem e o trabalho, ele destaca três condições. São elas:

1. O organismo do trabalhador não é um “motor humano”, na medida em que é permanentemente objeto de excitações, não somente exógenas, mas também endógenas.
2. O trabalhador não chega a seu local de trabalho como uma máquina nova. Ele possui uma história pessoal, que se concretiza por uma certa qualidade de suas aspirações, de seus desejos [...].
3. O trabalhador, enfim em razão da sua história, dispõe de vias de descargas preferenciais, [...].

O sofrimento no trabalho representa o contraste originado das expectativas do servidor sobre como ele pretende realizar o trabalho em relação à maneira definida que ele encontra para realizá-lo, proposta pela organização do trabalho. Contraste este presente tanto no setor público como no privado e que pode ser constatado em qualquer ambiente de trabalho, ou seja, entre os diferentes estilos de trabalho propostos pelos

diferentes modelos de Gestão de Pessoas que se fizeram presentes no decorrer da história do setor público.

As organizações de trabalho, geralmente, não desenvolvem recursos voltados para se adequar às características subjetivas do servidor, pois, em seus princípios, estão estabelecidos os procedimentos considerados apropriados, para que o desempenho no trabalho corresponda à expectativa das metas organizacionais e não às do servidor, no caso de organizações públicas. São dessa forma, em boa parte, porque as normativas que regem o serviço público são essencialmente burocráticas, como exposto no capítulo 2, e a impessoalidade do cargo público, como o termo denota, refere-se, de certa forma, à *inexistência* da pessoa enquanto realidade concreta.

Ao construir os conceitos da psicodinâmica do trabalho, Dejours (2009) se utiliza muito das ideias metapsicanalíticas, desenvolvidas por Freud (1974a) sobre a mecânica da funcionalidade mental e especificamente sobre a formação de sintomas psicogênicos.

É com o ponto de vista da economia psíquica, utilizado em clínica na visão psicanalítica, que ele descreve o processo de armazenamento e de descarga da energia psicológica, gerada durante o trabalho. Demonstra como essa energia pode ser retida e quando ela se torna incapaz de ser descarregada, explicando como, no caso da impossibilidade da descarga, ela gera a sensação de sofrimento. Este, quando repetitivo e não superado, provoca e se manifesta pelo empobrecimento das capacidades laborativas do servidor e, no seu ápice, pode se manifestar em forma de adoecimento psicogênico.

É amparado pelos conceitos psicodinâmicos, aplicados à realidade do trabalho, que Dejours (2009) realiza interpretações sobre a realidade psicossocial no trabalho e infere como esta repercute na subjetividade do servidor. Sob esse enfoque, ele destaca que o desconforto psicológico decorrente das circunstâncias do trabalho gera fadiga e pouca criatividade, quando não é possível de ser superado.

Quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível, quando a relação do trabalhador com a organização do trabalho é bloqueada, o sofrimento começa: a energia pulsional que não acha descarga no exercício do trabalho se acumula no aparelho psíquico, ocasionando um sentimento de desprazer e tensão (p. 29).

A polaridade causada entre a expectativa pessoal e a organizacional pode originar diferentes graus de tensão (acúmulo de carga psíquica do trabalho) e estes são

experimentados pelo servidor como desconforto, o sofrimento do trabalho, conforme expressa o autor supracitado. À medida que o sofrimento no trabalho intensifica e o servidor não encontra possibilidade de dar vazão ao acúmulo de energia psíquica que ocasiona, aciona mecanismos de regulação para suportar o desconforto ou para encontrar formas diferentes de diluir o acúmulo de tensão. Conforme a regulação vai ocorrendo, o sofrimento no trabalho encaminha o servidor para melhorar o desempenho no trabalho ou para o adoecimento, no caso de impossibilidade de haver regulação. “Costuma-se separar a carga de trabalho em dois setores: a carga física de trabalho de um lado, a carga mental de outro”, explica Dejours (2009, p. 22). Aos elementos afetivos e relacionais, enquanto agentes promotores de carga mental para o trabalho, ele denomina como carga psíquica do trabalho.

Explica-nos que existem, basicamente, dois tipos de carga psíquica do trabalho, uma negativa e outra positiva, no entanto ele não afirma isoladamente a qualidade benéfica ou maléfica de uma ou de outra carga, mas salienta que isso vai depender do contexto e da interpretação dada ao trabalho pelo servidor.

Vivenciar esse prazer não depende do “querer”, depende das condições nas quais o trabalho é realizado, da natureza da tarefa e do tipo de exigências que envolvem livre e igualmente as capacidades do indivíduo, não sendo prazerosa uma atividade restringida por forças externas e que exija um gasto de energia maior do que o indivíduo seja capaz de criar (MENDES, 2007, p. 51).

Cita Dejours (2009), como exemplo do rumo dado à carga psíquica, o caso de funcionárias de uma organização que datilografavam muitas páginas por dia, mas em decorrência de problemas na empresa, a carga de trabalho – datilografar – decaiu intensamente. O gestor, no entanto, exigia – carga psíquica negativa – que elas continuassem trabalhando, no mesmo ritmo e intensidade como faziam quando a carga de trabalho era elevada. Era a exigência sem condições de ser cumprida, ou seja, o trabalho prescrito não podia, sob essas condições, ser transformado em trabalho real. Essa condição tornava a jornada de trabalho fatigante, pois elevava em muito a carga psíquica do trabalho.

Em mais uma alusão sobre a forma como a carga psíquica, positiva e negativa, vai se comportar no trabalho, o autor compara o exemplo anterior com o que ocorre com os pilotos de aviões caças. É uma atividade em que a carga de trabalho é muito elevada, por exigir precisão nas manobras executadas com os aviões e pelo constante risco de

morte a que os pilotos estão submetidos. Verifica, no entanto, que o prazer de realizar a atividade de pilotar – carga psíquica positiva – faz com que os pilotos, muitas vezes, deixem as suas aeronaves com mais disposição e ânimo do que quando iniciaram suas missões. A carga de trabalho, neste caso, é elevada, o constante risco de morte, no entanto, a carga psíquica é prazerosa, o que faz com que o sofrimento patogênico não se manifeste.

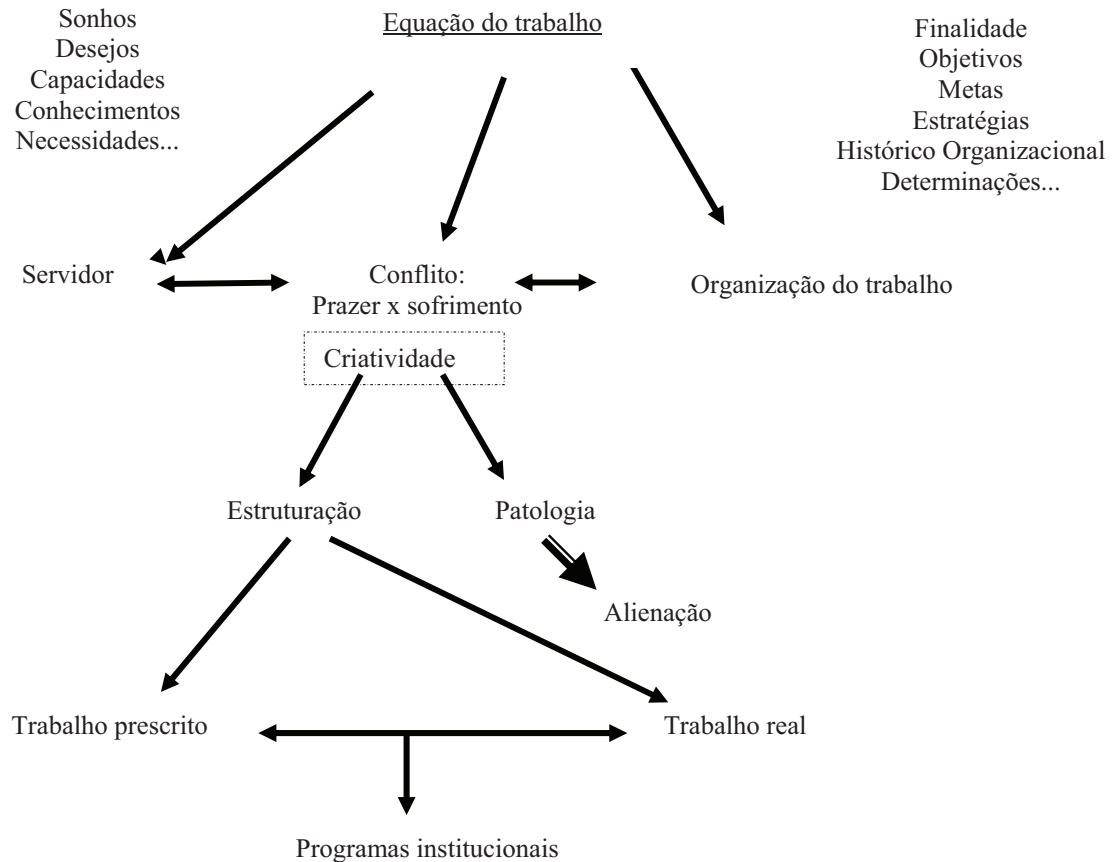
Com o apoio da equação, disposta na figura 3, pode-se mais bem compreender que o sofrimento do trabalho não implica, necessariamente, em adoecimento ou condições impróprias para o desempenho das atividades, pois ele também pode estimular a expressão da criatividade e a evolução da personalidade do servidor.

No trabalho em si, isso quer dizer que ele pode favorecer a adequação do servidor às exigências do trabalho, ao estimular o exercício e o incremento das suas funções mentais superiores, as cognitivas, afetivas e motoras, em sua extensão plena ou proporcional à complexidade dos desafios. Por outro lado, se as qualidades do trabalho não possibilitam essa evolução, poderá, como se observa na equação do trabalho, haver o seguimento do caminho da patologia.

Este caso se manifesta quando o acúmulo da carga psicológica é incapaz de ser processada em tempo de superar os motivadores de sofrimento no trabalho, ou seja, quando o rearranjo da organização do trabalho não é mais possível; isto é, quando as tentativas de interação com o trabalho falham e/ou quando patologias se originam desta relação. Em síntese, se pode afirmar, que quando a carga psíquica se acumula e potencializa a carga de trabalho, torna seu cotidiano enfadonho e frustrante.

Essa falha ou incapacitação para realizar a descarga psíquica pode ser decorrente tanto por causas existentes na estrutura da personalidade do trabalhador, como das suas condições cognitivas e afetivas, como também ser em decorrência da inflexibilidade da organização do trabalho. O trabalho e a sua organização, assim como o trabalhador consigo mesmo e em relação ao trabalho, estão em constante movimento, enquanto dimensões próprias e enquanto organismos relacionais. Nessa interação recíproca, *nela* se atualizam e se constituem, mas isto deixa de acontecer quando um deles se mostra irreduzível a novas práticas.

Figura 2 - Equação do trabalho



Como consequência, resulta o entendimento de que esses componentes do trabalho (organização e servidor), que parecem ser sempre os mesmos, enquanto proposta e execução de trabalho, não se mostram sempre da mesma maneira, pois estão ininterruptamente se modificando enquanto organismos interativos.

O objeto da clínica do trabalho é a dimensão sociopsíquica do trabalho e não o indivíduo [...] (o que) significa estudar o processo de construção subjetiva nos contextos de trabalho. A subjetividade resulta das inter-relações ente sujeito-objetivo-, visível-invisível, psíquico-social (MENDES, 2007, p. 58).

O trabalho prescrito, aquele conjunto de atividades pelo qual foi traçado o perfil do servidor a ser contratado para realizar uma determinada tarefa, talvez não seja mais algo permanente, mas em estado constante de transformação. A dinamicidade reflexiva e recursiva, no sentido de Giddens (2003), antes descrita e retroalimentada, dessa interação implica na permanente reinvenção do trabalho. Evidencia a maleabilidade, que aparentemente parece não existir, evoca a predominância do trabalho

real – aquele que de fato está sendo desempenhado – a ser realizado em detrimento do prescrito, pois sempre o porvir estará se antecipando (DEJOURS 2009).

As reflexões sobre a dinamicidade do trabalho, sobre os caminhos que a carga psíquica pode tomar durante o desempenho no trabalho, indicados, anteriormente, na equação, propiciam a compreensão de que os subsídios, para a realização de programas para a atualização dos servidores como os das organizações, estão na diferença de condições existentes entre o trabalho real e o prescrito. Na diferença entre o que é solicitado para ser trabalhado e o que pode ser de fato realizado é que surgem as lacunas, provocadoras de maior sofrimento e as defasagens produtivas (da organização do trabalho). Tal diferença revela as novas prescrições e as novas recomendações de capacitação, treinamentos e qualificações, assim como a nova reorganização organizacional a serem realizadas. Na prática, o descompasso existente na dinâmica evolutiva entre os fatores implicados no trabalho – sujeito e organização do trabalho – pode ser aferido na diferença expressa entre o trabalho prescrito e o trabalho real. Esta diferença, portanto, além de indicar as providências a serem tomadas em relação aos servidores, pode ainda indicar as necessidades de alteração no desenho das estruturas organizacionais, no ritmo e no percurso da sua funcionalidade, enquanto organismo em crescimento e em transformação permanente.

O enfoque psicodinâmico utilizado para compreender essas relações de trabalho, quando não aponta soluções práticas, ao menos, possibilita *clareagens* sobre as modulações implicadas nas relações de trabalho estabelecidas.

O auxílio que a Psicodinâmica do trabalho proporcionou a esta pesquisa foi o de tecer, com seus recursos conceituais, informações sobre os modelos de gestão do setor público, especialmente, o que se refere à Gestão de Pessoas, obtido com a fundamentação teórica desta pesquisa e com as informações empíricas conseguidas por meio dos instrumentos utilizados para levantá-las.

A seguir, será abordada a metodologia utilizada durante a realização desta investigação e a forma como essa tessitura foi construída.



## 4. CAPÍTULO QUATRO

### 4.1. METODOLOGIA

Esta seção se refere à metodologia utilizada para o desenvolvimento desta pesquisa. Expõem-se os motivos que levaram à escolha de uma metodologia de pesquisa quali-quantitativa e os instrumentos nela utilizados. Há explanações sobre a validade das pesquisas qualitativas e os cuidados que o pesquisador deve ter para realizar pesquisa deste tipo, mantendo os critérios científicos.

Para corresponder ao alcance de seu objetivo e da complexidade das suas indagações, o pesquisador escolheu os instrumentos que foram utilizados, procurando mantê-los coniventes com os princípios metodológicos deste tipo de pesquisa. O seu uso teve o objetivo de respeitar os critérios de validade científica e de realizar a coleta dos dados de forma a amenizar, no possível, as interferências pessoais do pesquisador, assim como para favorecer a análise das informações colhidas.

O cuidado delegado na realização desse procedimento objetivou respeitar os critérios de confiabilidade sobre as informações obtidas, de maneira que essas pudessem ser utilizadas, futuramente, como subsídios complementares para investidas de outros estudos deste cunho e, também, com vistas a aproveitá-las, transformando-as em instrumentos úteis às práticas de Gestão de Pessoas, em organizações públicas, ao término desta pesquisa.

O modelo de investigação científica na forma de estudo exploratório, no entendimento de Triviños (1990) e Godoy (1995), é o procedimento adequado para o levantamento de dados que se possam transformar em subsídios, tanto para se conseguir uma visão panorâmica sobre determinado objeto de estudo, quanto para se fornecerem caminhos à realização de investigações mais pontuais e profundas sobre esse objeto.

Com a metodologia utilizada, foi possível obter um significativo conjunto de informações e, mais uma vez, deparar-se com a complexidade das variáveis que compõem e circundam o fenômeno em estudo. O campo empírico em que ele foi investigado é permeado pela *complexificação* progressiva dos eventos que abriga e pelos que circundam a sua abrangência, dos quais um exemplo é a comunidade, na qual está inserido. A complexidade é uma característica presente no objeto deste estudo, desde o seu início. Tal fato tem sido ressaltado e esta evidência mais reforça o propósito de adquirir o maior número possível de informações originárias de diversas fontes e passíveis de serem obtidas por diferentes procedimentos de investigação. Estes

procedimentos serão descritos no devido momento, na seção sobre a apresentação e interpretação dos dados, bem como explicados quanto a sua utilidade e aos seus propósitos.

Para interpretar os dados, foi utilizada a análise de conteúdo que se caracteriza por ser uma maneira de avaliar textos, dentro das ciências sociais como se referem Bauer e Gaskell (2008). É uma metodologia para compreender as mensagens implícitas, que são emitidas concomitantemente às mensagens explícitas de um texto, de uma imagem ou de um discurso – falado ou escrito (texto no caso). É uma forma de melhor entender a sintática e semântica de uma mensagem. “A sintaxe descreve os meios de expressão e influência – como algo é dito ou descrito.” (p. 192). Enquanto os procedimentos semânticos “dirigem seu foco para a relação entre os sinais e seu sentido normal – sentidos denotativos e conotativos” (p.193).

A análise de conteúdo (refere-se o mesmo autor) [...], reduz a complexidade de uma coleção de textos. A classificação sistemática e a contagem de unidades do texto destilam uma grande quantidade de material em uma descrição curta de algumas de suas características (p. 191).

Para a realização da análise de conteúdo foram utilizados apoios teóricos de fundo gerencial, advindos das teorias da administração, da psicodinâmica do trabalho e do histórico da evolução dos modelos de gestão pública. Foram utilizados como ferramentas argumentativas na compreensão das relações entre a subjetividade, a complexidade e os modelos de Gestão de Pessoas. Na sequência das explicações sobre a metodologia, esta está mais bem esclarecida.

As informações obtidas no desenvolvimento deste estudo foram essencialmente qualitativas. No entanto, como forma de processar algumas dessas informações, os dados que se referem à identificação do universo do campo empírico como o que compôs a amostra foram quantificados. Os dados citados no levantamento realizado no setor de enfermagem e as informações obtidas pelo instrumento do *continuum* de liderança têm essa característica. Os primeiros não compõem a amostra da pesquisa, apenas fizeram parte do estudo que a precedeu e que motivou a melhor compreensão que aqueles dados anunciavam sobre Gestão de Pessoas.

Triviños (1990, p. 117) considera que a dicotomia fomentada entre os procedimentos quantitativos e qualitativos “não tem razão de existir, pois a “qualidade

do objeto não é passiva” e por isso, “toda a pesquisa pode ser, ao mesmo tempo, quantitativa e qualitativa” (p.118).

A investigação de natureza qualitativa foi priorizada, por ser entendida como sendo a mais adequada para o entendimento das questões relacionais e subjetivas aqui investigadas. Segundo Godoy (1995, p. 63), não se deve esquecer, no entanto, que durante o processo, neste tipo de investigação, “o significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida deve ser a preocupação essencial do investigador.” Por conseguinte, também esta é uma abordagem de caráter social. Uma investigação social, para Gil (1999), é entendida como um processo formal e sistemático com o objetivo fundamental de descobrir respostas aos problemas, mediante o emprego de procedimentos científicos. Ela permite assim a obtenção de novos conhecimentos no campo da realidade social e é adequada, portanto, no estudo dos processos e repercussões utilizados em Gestão de Pessoas.

A definição metodológica se deu em decorrência da natureza do objeto que foi investigado e pelo viés da construção teórica, que pautam os estudos desta pesquisa.

Para efetivar a definição da escolha metodológica utilizada neste estudo, resgataram-se algumas fundamentações teóricas necessárias, principalmente, sobre os processos empregados em pesquisa qualitativa, expostas a seguir.

As discussões sobre a qualidade dos modelos utilizados em pesquisas, atualmente, se encontram mais bem fundamentadas e, dessa maneira, surgem alternativas para a validação dos procedimentos utilizados, sejam estes qualitativos ou quantitativos, embora as críticas sobre critérios de validação sejam mais enfáticas quanto se referem às pesquisas qualitativas. A comparação entre as características destes dois grandes pólos de modelos de pesquisa – qualitativa e quantitativa – é o primeiro parâmetro a ser recorrido na tentativa de argumentar e fundamentar as explicações que surgem do contraste que a comparação promove. Nele se percebem as diferenças existentes entre essas duas abordagens, assim como o reconhecimento da existência dos dois procedimentos de investigação científica. Revela suas características e com elas se pode melhor lidar com aquelas que podem ser utilizadas em harmonia e aquelas que, por natureza, são distantes.

O zelo em preservar a validade da pesquisa interessa tanto ao modelo qualitativo, como ao modelo quantitativo. Não há pesquisadores que não se preocupem com a fidedignidade da metodologia por eles utilizada durante a obtenção de dados e com a possibilidade de análise crível, que sobre eles poderá ser realizada. A evidência

da validade e da confiabilidade, requisitos básicos de qualquer pesquisa, que seja realizada em condições padronizadas e controladas, como é o caso das pesquisas quantitativas e, principalmente, se estas forem realizadas em laboratórios, pela tradição, aqueles são mais facilmente obtidos.

Quando os critérios desse modelo, tradicionalmente aceito, são também utilizados para validar o modelo qualitativo de fazer pesquisa, algumas impropriedades sobressaem. Observa-se tal discrepância na confrontação desses dois modelos, por meio dos argumentos de Flick (2009), quando ele ressalta a inconsistência que implicaria, se utilizássemos esses mesmos critérios para validar a pesquisa qualitativa. Ele, no entanto, também considera o interesse dos pesquisadores qualitativos em saber o quanto as suas pesquisas são válidas. “Se a avaliação de pesquisa está muito relacionada à padronização das situações e práticas de pesquisa, as formas tradicionais de avaliação são de difícil uso na pesquisa qualitativa, embora a intenção principal da pesquisa possa ainda ser relevante.” (p. 21).

Na continuidade dá sequência em seus argumentos sobre essa preocupação, isto é, sobre o cuidado que os pesquisadores qualitativos possuem quanto a validar seus procedimentos. Menciona que, se “tomarmos o sentido cotidiano das palavras, os pesquisadores qualitativos também estão interessados em saber se os resultados (deles) são ‘válidos’ e, se é possível ‘confiar’ neles.” (p. 21).

Demonstra esse autor que, embora os quesitos de validade e de confiabilidade sejam uma preocupação presente nas duas metodologias, quando utilizadas no desenvolvimento de pesquisas, os quesitos para avaliar a qualidade dos procedimentos de uma e de outra metodologia são diferenciados, devido à natureza e ao propósito da pesquisa a ser realizada.

Contudo, esse interesse (confiabilidade e validade) não significa necessariamente, que eles adotem os procedimentos e as condições das formas com que a validade e a confiabilidade são verificadas na pesquisa padronizada (p. 21).

Os requisitos que definem ou priorizam a escolha por uma ou outra abordagem, primeiro devem ser aqueles que atendem aos critérios da cientificidade universal e, segundo, a metodologia escolhida deve conter os recursos instrumentais capazes de compatibilizar com a qualidade da natureza do objeto a ser investigado. A validação dos procedimentos, portanto, deve ser obtida por meio dos critérios

adequados a cada modelo de pesquisa. Essa constatação fica clara quando Kirk e Miller (1986), *apud* Flick (2009), analisam os critérios quantitativos tradicionais, para avaliar a confiabilidade, validade e objetividade das pesquisas quantitativa.

Em outras palavras, a metodologia escolhida deve conter critérios científicos bem definidos, sem deixar de possuir suficiente autonomia, para ser eficiente no apanhar, fidedignamente, as reações do objeto. Este observado, enquanto submetido aos procedimentos de investigações.

Questões sobre a prevalência de critérios científicos existentes em uma ou outra dessas metodologias já podem ser consideradas, em grande parte, superadas, no entanto, isso não elimina as suas diferentes formas de estudar a natureza e a sociedade. De forma ainda não acabada, pode-se dizer que um modelo se torna mais apropriado, quando usado para realizar a investigação de certos fenômenos, como os naturais; e outro para estudar fenômenos diferentes, como aqueles que estão mais próximos dos fenômenos sociais.

Quando associados os modelos qualitativos e quantitativos como assinala Flick (2009), a tendência é a de haver a predominância de um sobre o outro e, neste caso, prevaleceram os procedimentos qualitativos.

#### 4.1.1. Pesquisa qualitativa

Obter uma definição unânime sobre o que é pesquisa qualitativa não é muito fácil, pois ela deriva de vários enfoques, no entanto, é possível agrupar algumas características que lhe são comuns. Deste agrupamento de características comuns, existentes nos diferentes enfoques de onde procede a pesquisa qualitativa, pode-se dizer que esta “pesquisa visa abordar o mundo ‘lá fora’”. Diferentemente do mundo existente em ambientes controlados como é o caso dos experimentos realizados em laboratórios. E “entender, descrever e, às vezes, explicar os fenômenos sociais ‘de dentro’, de diversas maneiras diferentes:” é uma metodologia eficiente para analisar experiências de indivíduos ou grupos; “interações e comunicações que estejam se desenvolvendo” e para investigar documentos, como se refere Flick (2009, p. 08).

#### 4.1.2. Uso da pesquisa qualitativa

Cabem mais explicações a fim de contribuir com a metodologia escolhida para o estudo do objeto desta pesquisa. Como se afirmou anteriormente, o uso desta metodologia de pesquisa favorece a lidar com o objeto em estudo nesta pesquisa, assim como corresponde às concepções teóricas nela existentes. É um modelo de pesquisa exploratório que incita as pessoas entrevistadas a refletirem sobre algum tema, objeto ou conceito, sobre o qual estão sendo estudados. Investiga fenômenos subjetivos e consegue lidar com desencadeantes comportamentais pouco perceptíveis diretamente. Trata-se de uma metodologia empregada para lidar com percepções e compreensões sobre a natureza geral de uma questão, de maneira que essas possam ser derivadas de interpretações dos entrevistados. Trata com a pluralidade e com a plasticidade, dando preferência, de certo modo, aos fenômenos pouco comuns.

Este modelo de pesquisa é indutivo, isto é, ao mesmo tempo em que investiga, o pesquisador amplia conceitos, ideias e entendimentos a partir de exemplos encontrados nos dados, diferentemente de coletar dados para comprovar teorias, hipóteses e modelos preconcebidos (FLICK, 2009).

Destarte, mostra-se adaptável para lidar em vários campos de investigação em que a plasticidade e a peculiaridade se fazem presentes. É uma investigação com o intuito de conhecer o fenômeno e de explorar suas características, abrindo novo campo de análise ou para lidar com uma realidade fluídica e instável por natureza. Os campos que Flick (2009) identifica como crescentes na utilização da metodologia qualitativa são os da área da saúde, o da gestão e na administração de empresas. São campos dinâmicos e que apresentam constantes mudanças em seus estados interativos.

Este modelo de pesquisa é adequado para investigar os fenômenos sociais em diferentes dimensões, mas predominantemente na forma como ocorrem as comunicações e a forma como as pessoas veem os fenômenos com os quais têm alguma espécie de relação. Por isso se diz que é essencial na investigação empírica a exigência da observação sistemática dos acontecimentos. Esse modelo considera que o “mundo como o concebemos e o experienciamos, isto é, o mundo representado e não o mundo em si mesmo, é constituído através de processos de comunicação” (BERGER & LUCKMANN, 1979; LUCKMANN, 1975, apud BAUER e GASKELL, 2008, p 20).

Os autores supracitados distinguem dois modos de dados sociais que eles denominam (1) de “comunicação informal” e (2) “comunicação formal” e três meios em que eles podem ser investigados: “texto, imagem e som,” (2008, p. 20 – 1).

A pesquisa qualitativa deslocou a atenção do pesquisador de um repertório enorme de formalidades estatísticas e “deslocou a atenção da análise em direção a questões referentes à qualidade e à coleta dos dados” (BAUER E GASKELL, 2008, p. 24).

A grande importância dos procedimentos qualitativos de investigação e que coadunam com o objeto desta pesquisa é que por meio deles nos tornamos capazes de “ver ‘através dos olhos daqueles que estão sendo pesquisados’” (BRYMAN, 1988:61, apud BAUER e GASKELL, 2008).

#### 4.1.3. Estratégias de validação

Como tem sido exposto, nas argumentações teóricas sobre essa metodologia, um dos cuidados sobre a pesquisa qualitativa se refere à validação dos seus procedimentos, bem como às metodologias de investigação científica utilizadas. Os critérios tradicionais, como já vistos, não contêm ingredientes epistemológicos adequados para embasar ações referentes à validação das pesquisas qualitativas. Argumentos clássicos sobre a estruturação e o desenvolvimento de pesquisas não respondem às características da pesquisa qualitativa. As concepções de validade e de confiabilidade, para corresponder a esta modalidade, devem alterar seus limites e parâmetros, pois a formalidade, dentre outras, como é utilizada nas pesquisas quantitativas, pouco ou quase nada se encaixa na modalidade qualitativa. Dos resultados comparativos entre essas modalidades, vem a sugestão de que haja reformulações sobre a maneira de compreender os procedimentos de pesquisa.

As sugestões para reformular o conceito de confiabilidade vão em direção a uma concepção mais procedimental. Elas visam a tornar a produção dos dados mais transparente, de forma que nós (como pesquisadores ou leitores) possamos verificar o que ainda é uma declaração do entrevistado e o que já é uma interpretação do pesquisador (FLICK, 2009, p. 32-3).

Dentro dessa concepção de pesquisa, Flick (2009) sugere maneiras para efetivar a validação da abordagem qualitativa, sendo uma delas a apreciação da forma de utilização de seus procedimentos e instrumentos. No caso das entrevistas, por



exemplo, a questão central da sua validação se refere a constatar “se os entrevistadores tiveram alguma razão para construir, consciente ou inconscientemente, uma versão específica, ou seja, tendenciosa, de suas experiências, que não corresponda as suas visões ou corresponda somente até certo ponto.” Para tal, requer que a estruturação comunicativa esteja bem construída, isto é, que esteja relacionada ao tema e ao problema que está sendo investigado. (p. 33).

Para Kvale (2007), *apud* Flick (2009), as tentativas para a superação dos critérios utilizados como parâmetros de validade nos procedimentos de pesquisa, embora tenham avançado significativamente, ainda são inconclusos. Para ele, “validar é investigar, é verificar, é questionar e é teorizar.” Ele procura dar um enfoque contínuo em um processo que está acontecendo, quer dizer, dá a entender que não há um enquadramento predefinido, explicitando os quesitos do que pode ser validado e do que não pode ser validado em pesquisa qualitativa, na forma como há na pesquisa quantitativa. Entende que a “validade é reformulada em validade comunicativa e validade pragmática.” Enfatiza que a utilidade da investigação e o seu entendimento é que darão o aval de confiabilidade. Portanto, para esse autor, validar “não significa definir um critério abstrato e ajustar resultados e procedimentos a ele, e sim refletir em vários níveis, enquanto válido é aquilo que encontra consenso e funciona em campo.” (p. 35).

Essa compreensão sobre a validade da pesquisa qualitativa encontra ressonância na concepção de Spencer e colaboradores (2003), *apud* Flick (2009), quando ele propõe uma estrutura envolvendo quatro princípios orientadores para avaliar as evidências da pesquisa qualitativa. Sob esse viés, a pesquisa deve ser “contributiva”, ou seja, proporcionar conhecimentos mais amplos; deve ser possível de ser estruturada em estratégias apropriadas para avaliar o objeto em estudo, ou seja, deve ser “defensável em desenho; “rigorosa em conduta”, no que se refere aos procedimentos utilizados e deve oferecer argumentos bem fundamentados e razoáveis sobre o fenômeno investigado, ou seja, deve conter explicações com afirmações críveis.” (p. 41).

Constata-se por meio das discussões sobre a confiabilidade das pesquisas qualitativas que ela está construindo um *design* próprio, embora inacabado, no entanto, está gradualmente conquistando credibilidade nos meios acadêmicos e também nas organizações de financiamentos de pesquisa (FLICK, 2009).



Alguns determinantes, nesse contexto, para os procedimentos qualitativos em pesquisa, para angariar confiabilidade, referem-se à clareza, com que a metodologia da pesquisa é construída, assim como à definição de seus instrumentos de coleta de dados e à maneira como estes são interpretados.

Esta pesquisa, para sua validação metodológica, fez uso das considerações de Flick (2009), que se refere aos procedimentos de triangulação como forma de garantir confiabilidade às pesquisas qualitativas. As triangulações sugeridas por esse autor são inúmeras, no entanto, para esta pesquisa foram utilizadas a triangulação teórica e a triangulação metodológica, no que se refere a tipos diferentes de instrumentos utilizados.

Triangulação, na concepção de Clark (1951), *apud* Flick (2009), “é o método de localização de um ponto a partir de dois outros cuja distância entre si é conhecida, dados os ângulos do triângulo formado pelos três pontos.” (p. 61). Para Flick (2009, p. 62), a “triangulação implica que os pesquisadores assumam diferentes perspectivas sobre uma questão em estudo, ou de forma mais geral, ao responder a perguntas de pesquisa.” A triangulação se refere a uma forma de controle dos procedimentos de pesquisa e das análises realizadas por meio de olhares originados em vieses diferenciados. Sob essa óptica, as diferentes maneiras de abordar um fenômeno em estudo, em princípio, revelariam interpretações diferenciadas sobre ele. O contraste destas, por suposição, evidenciaria facetas desconhecidas do fenômeno e essas diferentes visualizações comporiam o *leque* de dados a serem interpretados, de forma complementar, e assim desvendariam condições outras do fenômeno em estudo, proporcionando compreensão sobre sua complementaridade.

A triangulação teórica desta pesquisa, ou seja, os diferentes vértices que *olharam* para o fenômeno em estudo, na tentativa de desvendar suas qualidades foram: a teoria geral da administração, a teoria da psicodinâmica do trabalho e a história da gestão pública brasileira.

Com esses suportes teóricos, o fenômeno em estudo foi *lido* pela abordagem da evolução das teorias administrativas, por se tratar de Gestão de Pessoas e estar intimamente ligado a essas concepções. Foi *lido*, também, pelas concepções teóricas da Psicodinâmica do Trabalho, com o intuito de desvelar as reações que esses modelos de gestão desencadeiam na subjetividade das pessoas. Reações que lhes são desencadeadas, enquanto atores do trabalho, sendo, por vezes, cooptados da sua vontade e submetidos à organização do trabalho.

Na tentativa de contextualizar este trabalhador, servidor público, em sua época, também foi realizada uma breve leitura histórica sobre como ocorreu a evolução dos modelos de gestão pública e, implicitamente, do modelo de Gestão de Pessoas no setor público brasileiro. Esses diferentes vieses tiveram a pretensão de ampliar o conhecimento sobre o fenômeno estudado, de maneira que ele possa ter sido compreendido em sua maior integralidade possível (FLICK, 2009).

Outro procedimento utilizado, para assegurar a confiabilidade desta pesquisa, foi referentemente a sua metodologia. As argumentações teóricas, efetivadas por Flick (2009) sobre a confiabilidade da pesquisa qualitativa, referem-se à triangulação metodológica acima mencionada, sugerindo que seja utilizado mais de um método nos procedimentos de leitura do objeto em estudo. A triangulação metodológica, portanto, foi composta pelo uso do instrumento de avaliação do modelo subjetivo de Gestão de Pessoas, pelas entrevistas em profundidade e pelo diário de campo.

Esta arguição sustenta que, agindo dessa maneira, os diversos olhares que recaem, durante a leitura do fenômeno em estudo, evitam, ou pelo menos diminuem a possibilidade de haver tendenciosidade<sup>13</sup>, tanto na coleta como na apreciação dos dados, a fim de impedir ou amenizar a influência, intencional ou não, do pesquisador, quanto à apreciação do fenômeno.

#### 4.1.4. Instrumentos de pesquisa

Os instrumentos de pesquisas foram escolhidos para possibilitar colher e realizar interpretações sobre possíveis ocorrências subjetivas nos servidores, associadas aos processos utilizados nos modelos de Gestão de Pessoas das IFES, representados no imaginário dos servidores avaliados. Para essa finalidade, foram selecionados os seguintes instrumentos:

- instrumento para avaliação do modelo de gestão;
- entrevista em profundidade;
- diário de campo.

#### 4.1.4.1. Instrumento para a avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

Para o desenvolvimento deste estudo, foi utilizado um instrumento de avaliação do modelo de gestão (APÊNDICE 01), organizado pelo pesquisador, para adquirir informações sobre os modelos de Gestão de Pessoas existentes no imaginário dos servidores que responderam a este instrumento. Ele foi construído, tendo como base os conceitos de projeção<sup>14</sup>, na concepção de Anzieu (1978), quando se refere aos aspectos psicológicos, que não podem ser observados diretamente, mas suas reações provocam comportamentos.

No instrumento de coleta de dados, as perguntas foram construídas de maneira que as respostas fossem emitidas de maneira indireta. A intenção foi provocar a revelação dos modelos de Gestão de Pessoas existentes no imaginário de quem o respondeu, ou seja, qual o estilo de liderança que rege o modelo de gestão utilizado, pelo respondente. As respostas, por serem estimuladas sem um referencial preciso, mas sobre circunstâncias hipotéticas, propiciam a projeção do modelo de Gestão de Pessoas preexistente no imaginário do servidor.

O que importa, neste método de avaliação é que uma situação organizacional e que envolve ações de Gestão de Pessoas seja induzida, porém não confabulada, de maneira que o sujeito avaliado dê respostas sobre como agiria nela. As suas respostas, hipoteticamente, correspondem ao modelo de gestão introjetado.

O fato de a informação relatada ser verdadeira ou fictícia não é relevante, porque, independentemente deste quesito, a argumentação utilizada anuncia o modelo de Gestão de Pessoas existente no imaginário do respondente.

Os modelos de Gestão de Pessoa projetados, a saber, as respostas, constituem o conteúdo que foi analisado e, a partir dessa análise, procurou-se entender quais são as suas premissas. Quer dizer, foi avaliado qual era o modelo de Gestão de Pessoas

---

<sup>13</sup> A *tendenciosidade* é a qualidade consciencial parapatológica relacionada à manifestação pensênica com inclinação ou desvio tendencioso indicador de segunda intenção e influências espúrias desequilibradoras. Disponível em: <<http://pt.conscienciopedia.org/Tendenciosidade>>. Acesso em: 26 out. 2010.

<sup>14</sup> Projeção é a representação ou transferência de sensações, sentimentos, desejos, interesses (processos interiores) para o mundo exterior. Nesses estudos, são as respostas dadas pelos agentes e pelos pacientes durante os processos de gestão, projetando o modelo de Gestão de Pessoas que o emitente possui.

existente no imaginário do servidor e, se nesse, havia sinais de sofrimento psíquico decorrente.

Esse instrumento foi aplicado em servidores alocados em diferentes âmbitos da organização e em diferentes níveis de chefia, assim como foi aplicado em servidores que não ocupam cargos de chefia.

A amostra que fez parte da coleta de dados com o instrumento foi composta, aleatoriamente, pelos servidores, docentes e ou técnicos administrativos em educação, que se apresentavam em cursos, palestras ou atividades de capacitação funcional, realizadas na instituição e protagonizadas pelo pesquisador. Ela foi escolhida, seguindo esses critérios, para evitar qualquer intencionalidade na emissão das respostas, assim como para amenizar possíveis resistências que pudessem contaminar o conteúdo das respostas.

As modalidades de aplicação do instrumento foram individual e em grupos. Foi aplicado individualmente com a finalidade de averiguar a concepção subjetiva do sujeito e foi aplicado em grupos para averiguar a concepção coletiva, porém, também imaginária, sobre o modelo de gestão.

O instrumento é composto pelos dados de identificação, nos quais constam a cidade e a instituição em que ele foi aplicado e a respectiva data da sua aplicação. Identifica a natureza da instituição, se ela é pública, no caso, se é federal, estadual ou municipal ou se ela é privada. O respondente especifica a sua função, assim como se ele ocupa cargo de confiança (chefia).

Quando se aplicou o instrumento individualmente, foi entregue para cada um dos respondentes um formulário contendo os textos e as orientações sobre como deveriam proceder para respondê-lo.

O texto inicial, existente no instrumento, contextualiza o respondente na dinâmica atual da sociedade e do mundo do trabalho e situa o processo de Gestão de Pessoas como mediador entre o indivíduo e a organização do trabalho. Na sequência, o servidor encontra as instruções sobre como responder às questões, levando em consideração a história que norteia as suas respostas.

A história se refere a uma situação, na qual um gestor deve resolver uma situação problema, que surgiu durante o trabalho. Toda a história é imaginária e não há sugestões nem sobre o tipo de problema que surge para o gestor decidir e nem como ele agiu para resolvê-la. Fica bem claro que, na situação imaginada, não há a necessidade

de o problema ser resolvido, mas sim que explique como o gestor de pessoas conduziu a situação.

A história que serviu de estímulo foi esta:

*Certo servidor, imbuído de certo cargo de chefia – ao tentar realizar certa atividade, no seu setor de trabalho – depara-se com certas dificuldades de Gestão de Pessoas. Estas o obrigam a praticar certas atitudes gerenciais, para que a atividade pudesse ser devidamente realizada.*

As respostas, portanto, devem seguir as cinco seguintes provocações, considerando a história:

1. *Imagine o tipo de atividade que iria ser realizada?*
2. *Quais foram as dificuldades de Gestão de Pessoas, com as quais a chefia se deparou?*
3. *Quais foram suas atitudes?*
4. *Quais foram os recursos utilizados?*
5. *Quais foram os resultados obtidos?*

Logo após a descrição desses cinco passos, é solicitado que a pessoa registre, resumidamente, no formulário, denominado de tabela de análise de conteúdo (está junto ao anexo do instrumento), as situações descritas, preenchendo as categorias de respostas conforme as solicitações são indicadas.

Ele irá identificar a categoria funcional do servidor imaginado, se é docente, técnico ou outra, a atividade imaginada; a dificuldade encontrada, a(s) atitude(s) efetivada(s), o(s) recurso(s) utilizado(s) e o(s) resultado(s) obtido(s). No registro, no formulário de relato da história, o respondente vai anotar somente o acontecimento central e resumido da história.

Após esses registros, é solicitado que faça mais uma análise sobre eles por meio do instrumento denominado de *continuum* de liderança, proposto por Robert Tannenbaum e Warren Schmidt. Os autores sugerem um conjunto de comportamentos

de liderança em que o gestor tem a possibilidade de manifestar na relação que estabelece com os seus subordinados<sup>15</sup> (*apud* MAXIMIANO, 2009, p. 199).

Consideram os autores que cada tipo de comportamento está relacionado a um determinado grau de autoridade utilizado pelo líder e um determinado grau de liberdade que fica disponível para os subordinados quanto à tomada de decisões. De maneira que, quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder e quanto mais elas estiverem influenciadas pelo líder, conseqüentemente, mais autoritárias se apresentam.

Esse contínuo é disposto em um crescente com sete graus de variação, por isso, foram-lhe atribuídos valores numéricos ordinais de um a sete (pelo autor da tese). O comportamento do líder, quanto mais próximo estiver do número um, à esquerda do *continuum*, mais autoritário é o modelo de gestão e quanto mais à direita e próximo do número sete, conseqüentemente, menos autoritário. A numeração progressiva de um a sete foi utilizada para facilitar a contabilidade das respostas como se poderá observar no relato dos dados.

O respondente, a seguir, preenchia os cinco campos referentes aos critérios utilizados pelo gestor na condução da problemática existente na história motivadora (resumidamente), na tabela de análise de conteúdo; restava um sexto campo, identificado como liderança. Neste campo, o respondente colocava, após comparar a sequência descrita nos campos anteriores, o grau de liderança indicado no *continuum* entre um e sete. Escrevia então, no campo, somente o número que indicava o nível da graduação das ações de Gestão de Pessoas, detectado em sua análise.

#### 4.1.4.2. Entrevista em profundidade

Outro instrumento utilizado para a compreensão do fenômeno investigado foi a entrevista em profundidade. Este instrumento foi construído, tendo como base um roteiro de perguntas com questões norteadoras sobre Gestão de Pessoas (APÊNDICE 05).

---

<sup>15</sup> Termo utilizado pelos autores do instrumento e por essa razão foi mantido.

“Entrevista é uma das mais comuns e poderosas maneiras que utilizamos para tentar compreender nossa condição humana”, dizem Fontana & Frey (1994, p.361). Ela tornou-se técnica clássica de obtenção de informações nas ciências sociais, com larga adoção em áreas como sociologia, comunicação, antropologia, administração, educação e psicologia (DUARTE, 2006, p. 62). (aspas do autor)

Por se tratar de um estilo complexo e essencialmente hermenêutico, requerer maior esmero para a compreensão em profundidade das suas informações, foi aplicado em dois servidores. Os participantes foram eleitos intencionalmente e nenhum deles fez parte, em momento algum, das outras amostras que participaram da aplicação do instrumento antes descrito e nem do diário de campo, a seguir descrito. A amostra foi escolhida, levando em consideração que deveriam existir, pelo menos, dois pontos de vista sobre modelo de gestão. Um derivado de um servidor docente e que tivesse experiência em Gestão de Pessoas e outro derivado de um servidor técnico, também com experiência em Gestão de Pessoas.

A opção por essa estratégia, em parte, está amparada na concepção de Bauer e Gaskell (2008), quando ponderam que “há um número limitado de interpretações, ou versões, da realidade.” Referem-se a que essa condição se aguça em realidades restritas como no caso das de uma organização, na qual consideram que “as experiências possam parecer únicas ao indivíduo, as representações de tais experiências não surgem das mentes individuais; em alguma medida, elas são resultados de processos sociais.” (p. 71).

Nos estudos qualitativos, são preferíveis poucas fontes, mas de qualidade, a muitas, sem relevo. Desse modo, e no limite, uma única entrevista pode ser mais adequada para esclarecer determinada questão do que um censo nacional. Por isso, é importante considerar que uma pessoa somente deve ser entrevistada se realmente pode contribuir para ajudar a responder à questão de pesquisa (DUARTE, 2006, p. 65).

Na entrevista em profundidade, cabe ressaltar, além das questões sobre Gestão de Pessoas, foram inseridas, mas em forma de perguntas objetivas, as mesmas alternativas existentes no *continuum* de liderança, as quais têm a finalidade de avaliar o modelo de liderança implícito nas ações de Gestão de Pessoas existente no imaginário do entrevistado. Foram dispostas na mesma ordem como se apresentam no *continuum* e, durante a entrevista, foi solicitado ao entrevistado que escolhesse dentre as sete posições sobre o estilo de liderança utilizado no modelo de gestão. Para que realizassem as suas escolhas, foram lidas pausadamente uma a uma das questões e repetidas quantas vezes

foram necessárias para que as melhor compreendessem e então escolhessem qual delas identificaria o modelo de Gestão de Pessoas com o qual o respondente se identificava.

Uma semana antes de iniciar a 2ª edição do curso de atualização, que uniu esta amostra, foi enviado por email, para cada um dos servidores, o roteiro da entrevista em profundidade (APÊNDICE 05), na mesma forma como fora proposto nas duas entrevistas, com a solicitação de que deveriam respondê-lo e reenviá-lo ao pesquisador. Este procedimento foi realizado para dar suporte às posteriores entrevistas e para avaliar se haveria tendência nas respostas emitidas no instrumento de avaliação do modelo de gestão.

#### 4.1.4.3. Diário de campo

O diário de campo é mais um dos instrumentos desta pesquisa e foi utilizado, com a finalidade cobrir os possíveis espaços indagatórios, que poderiam surgir com a utilização dos instrumentos anteriores, sobre a investigação do objeto em apreciação. Este instrumento compõe, com os dois anteriores, a triangulação utilizada para precisar o processo de avaliação do fenômeno em estudo, conforme as indicações de confiabilidade em pesquisa qualitativa sugeridas por Flick (2009).

O diário de campo utilizado foi realizado durante o processo eleitoral que ocorreu durante a realização desta pesquisa. Este contexto foi considerado adequado porque nele se manifestavam as facetas gerenciais das pessoas que compunham o grupo de oposição e, de certa maneira, refletiam o modelo de Gestão de Pessoas a ser implantado, caso esse grupo fosse eleito.

Esse momento foi relevante para a pesquisa, primeiro, por ser extremamente dinâmico e conter fenômenos relacionados ao objeto em estudo, a subjetividade e suas afetações no trabalho. A maneira rápida e constante com que ocorriam as transformações do contexto da campanha e, com ele, as *ornamentações* grupais; e o deslocamento constante do *status* dentro dos grupos, vivido pelas pessoas que os integravam. Como resultado disso, viviam-se fortes emoções diante dos reflexos das ações do grupo.

O contexto, permeado por fortes experiências, refletia o estilo de liderança que compunha o modelo de Gestão de Pessoas, manifestado espontaneamente durante o gerenciamento da campanha eleitoral. Essas ações, o desdobramento do planejado, os



resultados previstos e os imprevistos, bem como a maneira como eram tratados, foram registrados. Para fins de análise, somente parte desses relatos serão utilizados.

O diário de campo traduz, sob a interpretação do pesquisador, os acontecimentos de um período, fazendo uma espécie de radiografia verbal. Sobre as anotações de campo, Triviños (1990) ressalta que elas abarcam “descrições de fenômenos sociais e físicos, explicações levantadas sobre as mesmas e a compreensão da totalidade da situação em estudo.” Elas, em um primeiro momento, são descritas em detalhes, para posteriormente, sofrerem “comentários críticos”, para dar sentido ao que foi descrito em relação ao objeto que está sendo pesquisado (p. 154).

Nesse sentido, os registros deste diário de campo descrevem momentos da campanha eleitoral para reitor, ocorrida durante o ano de 2009, visando descrever como os fenômenos interativos existentes entre o servidor e a organização do trabalho, no caso, os coordenadores de campanha e seus apoiadores, foram mediados pelo modelo de Gestão de Pessoas exercido durante a referida campanha. E, posteriormente, foram somados os dados desse registro com os colhidos com os outros instrumentos já citados, na tentativa de mais bem compreender as repercussões das ações gerenciais na subjetividade do servidor.

## 5. CAPÍTULO CINCO

Neste capítulo, relata-se a análise dos dados desta pesquisa. Inicialmente, é relatado o levantamento realizado, em 2004, no setor de enfermagem no Hospital Universitário de Santa Maria, sobre o índice das licenças para tratamento de saúde (LTS). Este relato está incluído porque foi o seu resultado o primeiro motivador para a realização desta pesquisa. A partir desses resultados, a reflexão sobre as possíveis causas do alto índice de LTS levou à construção do objeto dessa pesquisa, a partir de uma delimitação teórica e de uma delimitação empírica. Na sequência, estão descritos os resultados obtidos com o instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas; os dados obtidos com a entrevista em profundidade e os dados obtidos com o diário de campo.

### 5.1. Levantamento Inicial

Este levantamento é apresentado como forma de demonstrar alguns indicadores de saúde, detectados no arrolamento realizado sobre a manifestação de LTS, no setor de enfermagem do HUSM e como ele motivou esta pesquisa. Os dados aferidos indicavam que, naquele setor, havia muitos registros de LTS e não havia explicações precisas sobre o que as motivavam, somente as queixas frequentes dos enfermeiros sobre a excessiva carga de trabalho.

A partir do ano de 2004, esses dados passaram a ser monitorados e, para melhor compreendê-los, foi realizado um levantamento retrospectivo a partir do ano de 2000, com a ajuda do CPD da UFSM, quando se obtiveram mais informações sobre as licenças.

Com a continuidade do acompanhamento sobre esses dados, foi levantada a hipótese de que muitas das LTS, provavelmente, decorriam do modelo de Gestão de Pessoas utilizado naquele setor. A partir desta suposição, surgiu o interesse em estudar a influência do modelo de Gestão de Pessoas na qualidade do ambiente de trabalho e este se estendeu para melhor se compreender o que se passa na subjetividade dos servidores, ou seja, como as pessoas interpretam as ações dos gestores.

Independentemente de haver relação entre o modelo de Gestão de Pessoas e o índice de adoecimento no setor de enfermagem, o levantamento atentou para a possibilidade de ele estar associado ao sofrimento no trabalho. Este levantamento

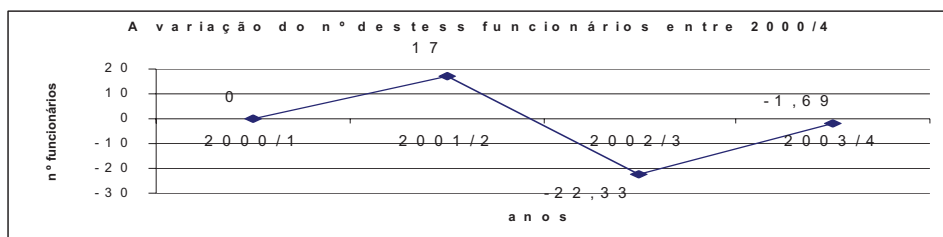
alertou para a complexidade e para a amplitude dos componentes que podem estar presentes no âmbito do trabalho e que podem contribuir para a desestabilidade da saúde dos servidores, junto ao modelo de Gestão de Pessoas.

O perfil do desempenho das chefias desse setor, ouvido durante as entrevistas realizadas pelo setor de psicologia da CQVS, subunidade da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da UFSM, foi traduzido como contendo fortes traços autoritários. A queixa mais frequente era a de que, quando os chefes dos setores eram escolhidos e eleitos pelos próprios colegas dos respectivos setores, ao assumirem os cargos comissionados, alteravam os seus comportamentos, manifestando atitudes de distanciamento afetivo, imposição e sanções laborais, contradizendo suas propostas de mediar possíveis dificuldades de trabalho do setor com a administração do referido hospital.

Havia, comprovadamente, elevada carga de trabalho no setor e esta crescia com o desenvolvimento do HUSM, o qual atende à boa parte dos pacientes de Santa Maria e da região. Concomitantemente à elevação dessa carga, havia diminuição relativa da mão de obra, pois muitos servidores se aposentavam ou se exoneravam e poucos eram substituídos. O crescente número de LTS, no setor da enfermagem, ampliava as lacunas de profissionais, pois mantinha um número significativo de servidores afastados das suas funções. Esse contexto de não reposição de mão de obra e do aumento da demanda, sem dúvida, construía um ambiente de maiores riscos para manifestação de tensões e de descontentamento daqueles que ali permaneciam, trabalhando de maneira sobrecarregada. Havia, portanto aumento da carga de trabalho pela falta de profissionais e da carga psicológica do trabalho, tanto pela responsabilidade do enfermeiro que lida com a saúde, com o risco iminente de morte das pessoas como pela ausência de colegas, supostamente doentes pelo trabalho.

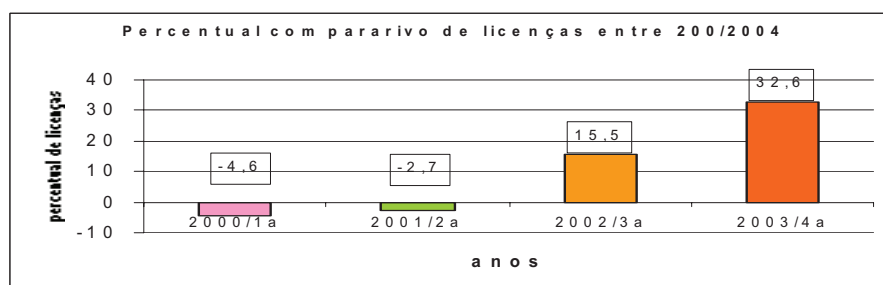
O levantamento sobre as LTS possibilitou montar o gráfico número 3 sobre a oscilação do contingente de funcionários no setor da enfermagem, durante o intervalo dos anos de 2000 a 2004. Constatando-se que, durante o período entre os anos de 2001 a 2002, houve um acréscimo de quase 17% no número de enfermeiros. No intervalo entre os anos de 2002 e 2003, esse número cai para menos 22,33% e, no intervalo entre os anos de 2003 e 2004, torna a se elevar, mas mantém-se negativo na proporção de - 1,69%, em relação ao período de 2001 a 2002.

Gráfico 3- Variação do Contingente dos servidores entre os anos de 200 a 2004



No gráfico de número 04, demonstra-se a variação percentual no número de licenças para tratamento de saúde (LTS), registradas nesse mesmo período, entre os anos de 2000 e de 2004.

Gráfico 4- Ocorrência de LTS nos anos de 2000 a 2004 - Percentual

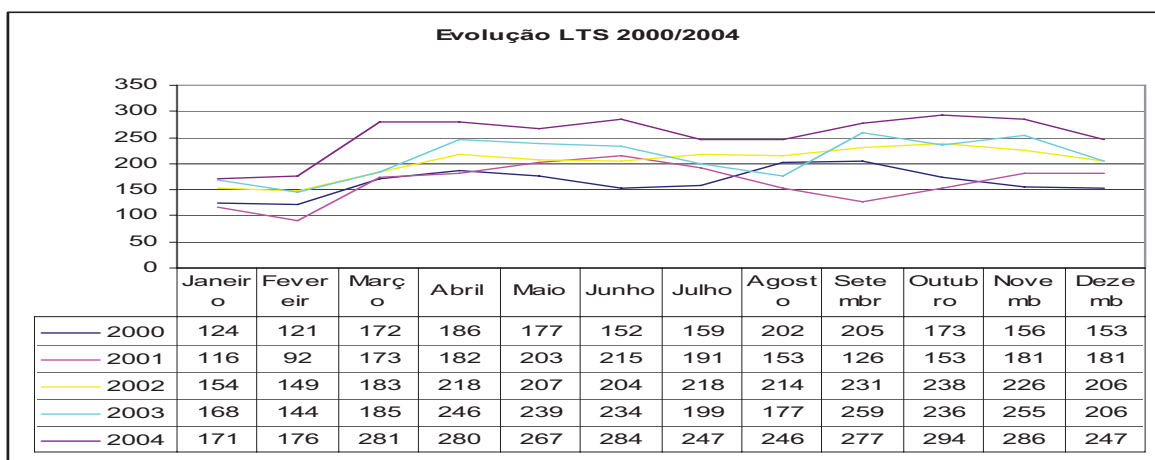


No gráfico 04, revela-se o aumento de 15,5% no número de LTS, a partir do ano 2002 em relação a 2003. O índice dessas é ainda mais intensificado de 2003 a 2004, atingindo 32,6% de aumento da frequência. No entanto, o índice acumulado e registrado de LTS, entre os anos de 2000 e 2002, é negativo em -7,3% (soma de -4,6% - 2,7%).

Ao comparar esses dados com os do primeiro gráfico, constata-se que os anos de 2002 a 2003, são exatamente o período em que houve o menor índice no contingente de servidores da área da enfermagem, correspondendo a menos 22,33%. Nesse período, com a diminuição de profissionais no setor, em um contexto de aumento de clientes, pode-se entender que, pelo menos, houve aumento da carga de trabalho.

O panorama das ocorrências de LTS, levantado na totalidade da instituição, durante o intervalo entre os anos de 2000 a 2004, está expresso no gráfico número 5.

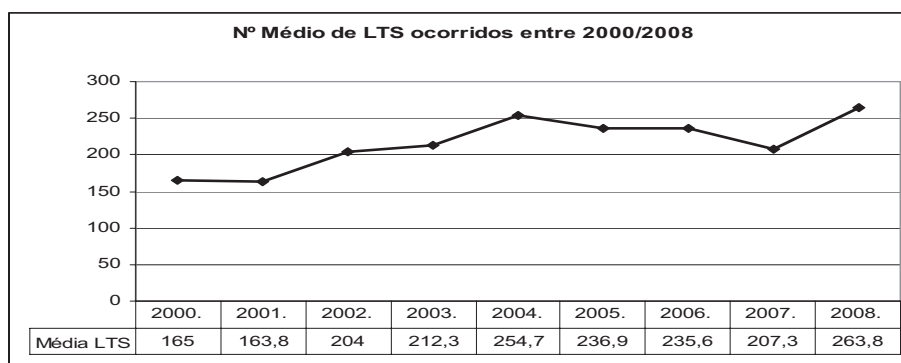
Gráfico 5- Evolução das LTS entre 2000/4



Observa-se, no gráfico número 6, o aumento progressivo na média das ocorrências de LTS de toda a instituição, a partir do período entre os anos de 2002 e 2003 e uma elevação mais intensa entre o ano de 2003 e 2004. A mesma elevação corresponde ao período notado no setor de enfermagem, quando o contingente de profissionais diminuiu.

A partir do ano de 2004, embora com pouca ênfase, foi registrado decréscimo no número de LTS, no entanto ainda era um número elevado, acima de 200 registros, em média ao ano. Cabe salientar que, em 2004, *foi o primeiro ano de gestão dos administradores que foram eleitos pela comunidade universitária*. Essa tendência permaneceu até o final do ano de 2007 e, a partir de 2008, último ano dessa gestão, o índice geral de ocorrências de LTS novamente se elevou.

Gráfico 6- Evolução da Média Anual das LTS entre os anos de 2000 a 2008



A relevância dada ao modelo de Gestão de Pessoas surgiu do entendimento de que ele é a dimensão organizacional mediadora entre o indivíduo ou grupo e sua relação com a organização do trabalho. Portanto é uma das dimensões organizacionais que, em princípio, poderá desencadear melhores ou piores condições, para que a qualidade da integração entre essas duas unidades funcionais – o fator humano e o fator organizacional – se estabeleça.

Da constatação do número prejudicado de servidores, agravado pelo progressivo número de registros de LTS, reforça-se a hipótese de que, além do aumento da carga de trabalho, estaria havendo aumento da certa carga psíquica do trabalho, pela postura autoritária relatada pelos enfermeiros, repetidamente, no referido setor de Psicologia.

Esse levantamento, resumidamente aqui relatado, alertou que escolher dentre tantos outros fatores existentes nas organizações de trabalho, compreender melhor os modelos de Gestão de Pessoas em empresas públicas têm a finalidade de melhor conhecer a influência desses na promoção da qualidade das relações de trabalho e, conseqüentemente, entender melhor em que proporção o modelo utilizado estaria relacionado ao número de LTS registrados por inabilidade de mediar o servidor com a organização do trabalho daquele setor. A dúvida que permaneceu é: até que medida se pode atribuir ao modelo de gestão a responsabilidade dessas ocorrências?

## 5.2. Relato e análise dos dados

Antes de iniciar o relato sobre os resultados obtidos e sobre a compreensão decorrente das análises, é importante salientar que, durante o desenvolvimento da pesquisa, o instrumento de avaliação do modelo de gestão sofreu alguns ajustes em sua apresentação e na forma como foi realizada a interpretação de seus conteúdos. Esses ajustes no instrumento de pesquisa, descritos a seguir, quando utilizados em pesquisas qualitativas, são decorrentes da aproximação do investigador com o objeto em estudo. Esta aproximação propiciou melhor conhecimento das peculiaridades do objeto pesquisado pelo investigador e este detalhamento foi indicando a necessidade de eles acontecerem. Os ajustes, portanto, tiveram a finalidade de aprimorar a coleta das informações sobre tal objeto e abranger determinados aspectos que, inicialmente, ficavam de lado, por desconhecimento prévio do investigador sobre uma ou outra

característica do objeto, mas que passaram a ser percebidas, quando ele *lidou* com o objeto.

As adequações se efetivaram, também, na forma da sua aplicação e visaram aprimorar tanto a coleta das informações como o registro dos dados, no entanto foi tomado o cuidado, para que nem uma dessas adaptações fossem muito intensas, a ponto de distorcer o modelo dos procedimentos que estava sendo realizado desde o início da pesquisa e, também, foram tomados cuidados, para que elas não desviassem o objetivo da pesquisa e nem da busca da resposta do problema perquirido.

De fato, o que se pode notar é que o instrumento foi sendo enriquecido e potencializado, para o seu melhor aproveitamento, repercutindo isso no aprimoramento da qualidade da pesquisa.

É importante salientar que a forma de explicação dos dados coletados por este instrumento também foi aprimorada com o desenvolvimento da pesquisa. As informações trazidas por este instrumento, inicialmente, eram analisadas, considerando apenas o relato do pesquisador. A tentativa era para identificar se o modelo de gestão se aproximava dos tipos que caracterizavam a liderança em: democrática<sup>16</sup>, *laissez-faire*<sup>17</sup>, autoritária<sup>18</sup>, paternalista<sup>19</sup> e societal<sup>20</sup>.

Durante a primeira etapa de avaliação das concepções de Gestão de Pessoas, por meio da utilização deste instrumento, não havia a pontuação crescente de 1 (centrada no líder) a 7 (centrada no grupo), conforme variasse a graduação do modelo de liderança do *continuum* de liderança (figura 03), desenvolvido por Tannenbaum e Schimt (1958), *apud* Maximiano (2009)<sup>21</sup>. A utilização deste *continuum* para avaliar as respostas favoreceu a análise do modelo de liderança anunciado pelos respondentes, porque tornou objetivo o pareamento das suas repostas e possibilitou o afastamento do juízo pessoal do avaliador sobre elas, dando caráter mais fidedigno à interpretação dos resultados.

Na medida em que os dados obtidos com este instrumento forem sendo descritos e melhor explicados, no decorrer desta seção, essas adequações realizadas no instrumento serão mais bem compreendidas. Poderá se perceber também que a maneira

---

<sup>16</sup> A metodologia de trabalho e de decisão é entregue ao grupo, encorajado pelo líder.

<sup>17</sup> O grupo tem liberdade para decidir sem participação do líder.

<sup>18</sup> Toda a determinação do que deve ser realizado é feita pelo líder.

<sup>19</sup> A dependência era incentivada pelo líder na tomada de decisões.

<sup>20</sup> As decisões são tomadas, levando em consideração as repercussões que terão no contexto.

<sup>21</sup> Ver modelo abaixo

como a primeira etapa foi avaliada não contradiz a segunda. Esta ganhou preferência por ser mais objetiva.

Flick (2009) e Bauer e Gaskell (2008) deixam implícito em suas concepções sobre pesquisa qualitativa que esses amoldamentos metodológicos em seus procedimentos são possíveis, desde que não desmereçam o propósito do processo. Consideram que, para apreender o “mundo lá fora,” como se expressa Flick (p. 08), devemos deslocar a nossa atenção “da análise em direção a questões referentes à qualidade e à coleta de dados” conclui Bauer (p. 24).

A pesquisa quantitativa lida com números usa modelos estatísticos para explicar os dados, e é considerada pesquisa *hard*. [...]. Em contraste, a pesquisa qualitativa evita números, lida com interpretação das realidades sociais, e é considerada *soft* (BAUER, 2008, p. 23).

Os ajustes, na forma como aconteceram nesta pesquisa, são úteis para enriquecer os feitos de apreender o fenômeno como ele se apresenta, porque a metodologia em pesquisa qualitativa não é rígida e nem totalmente predefinida, portanto esta metodologia pode e deve ir se adequando, conforme vai havendo maior intimidade entre o pesquisador e o fenômeno em estudo.

#### 5.2.1. Resultados e análises do instrumento de avaliação do modelo de gestão

##### 5.2.1.1. Reitoria e outras unidades de ensino

A partir dos dados relatados sobre o setor de enfermagem, gerou-se na UFSM um clima de que algo deveria ser realizado em relação aos índices das LTS registrados. Durante o ano de 2008, havia na organização, com apoio da Pró-Reitoria de Recursos Humanos, o propósito de realizar uma grande mobilização dos servidores ocupantes de cargos de chefia, a fim de reavaliarem ou, pelo menos, de promover reflexões sobre os modelos de gestão que utilizavam. A hipótese de que Gestão de Pessoas poderia estar relacionada à qualidade das relações no trabalho parecia ser convincente a ponto de promover essa mobilização. A mediação, entre servidor e organização do trabalho, parecia estar sendo mais considerada.

Esses dados são relatados para contextualizar o clima em que esta pesquisa foi iniciada. Para mobilizar as chefia, foi construído um projeto de ação denominado de



Programa de Gestão de Pessoas e Saúde em Organização Pública: uma intervenção interdisciplinar. Este tinha como objetivo intervir na dinâmica organizacional, nos aspectos referentes à Gestão de Pessoas, tendo em vista a melhoria da qualidade de vida no trabalho, do desempenho profissional e da prestação de serviço à comunidade.

Era assim que se caracterizava o projeto, e a hipótese que o norteava era a de que o processo de Gestão de Pessoas representava o mediador organizacional entre o sujeito que trabalha, no caso o servidor, e a organização do trabalho, no caso, a funcionalidade administrativa da Universidade Federal de Santa Maria.

Durante a descrição das etapas em que os instrumentos foram aplicados, ratificando, a escolha da amostra ocorreu de forma espontânea e intencional. Com exceção dos dois entrevistados, que foram diretamente convidados, os demais respondiam aos instrumentos conforme participavam de alguma atividade promovida pela instituição, geralmente em cursos de atualização ou de capacitação ou em reuniões previamente agendadas com os conselhos dos centros administrativos.

A primeira aplicação deste instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas foi realizada em 27 de agosto de 2008, (abaixo descrita), em evento em que vários servidores foram convidados para uma palestra sobre liderança e Gestão de Pessoas, que fazia parte do programa do projeto citado.

A partir dessa primeira aplicação, foi realizada uma série de outras aplicações do instrumento em diferentes Unidades de Ensino, também denominadas de Centros Administrativos, os quais serão relatados logo após se descrever o procedimento utilizado na aplicação do instrumento nessas unidades. Nestes casos:

- inicialmente, apresentava-se o referido projeto sobre Gestão de Pessoas e Saúde para o conselho da unidade (composto por docentes e técnico-administrativos em educação, eleitos pela comunidade do centro);
- após explicar o projeto e debater sobre o tema, solicitava-se que respondessem ao instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas.

A aplicação do instrumento foi dessa forma, para amenizar as possíveis resistências que, eventualmente, poderiam surgir e também porque os conselhos compõem-se por representantes eleitos nas unidades, dando representatividade à amostra.

As demais amostras desta pesquisa, escolhidas por conveniência e intencionalmente para participar, foram:

- A Reitoria
- O Colégio Técnico Industrial
- O Centro de Educação
- O Centro de Ciências Rurais
- Grupos de servidores que fizeram cursos de capacitação ou de atualização.
- Escola Técnica Rural Estadual de Palmeira das Missões
- 

Na primeira etapa, foi aplicado o instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas nas unidades: Reitoria, no conselho do Centro de Educação, no conselho do Colégio Técnico Industrial e no conselho do Centro de Ciências Rurais.

Na Reitoria, onde este instrumento foi aplicado pela primeira vez, em 27 de agosto de 2008, foram obtidas as informações abaixo.

Tabela 5- Reitoria: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

CATEGORIAS	DEMOCRÁTICA	<i>Laissez-faire</i>	AUTORITÁRIO	PATERNALISTA	SOCIETAL	TOTAL
TA	19	2	1	1	-	23
D	6	-	1	-	-	07
TOTAL	25	2	2	1		30

Na Reitoria, participaram 30 servidores, sendo que destes, 23 eram técnico-administrativos (12 ocupavam cargos com chefias) e 07 eram docentes (destes, 04 também ocupando cargos com chefia). Os resultados indicam que a maior concentração das respostas desses servidores se deu na categoria democrática, com 83% de preferência. Isso dá a entender que seja este o estilo de liderança que compõe o modelo de Gestão de Pessoas existente no imaginário dessa população. Um modelo de Gestão de Pessoas, em princípio, flexível e supostamente, eficiente para lidar com possíveis adversidades no trabalho.

No Centro de Educação, este instrumento foi aplicado em 22 de setembro de 2008 e participaram 09 servidores. A maioria ocupava cargos de chefia – vice-diretoria

da unidade de ensino, 02 docentes, 02 chefes de departamento, secretária da unidade e chefe do gabinete de projetos. A maior concentração das respostas emitidas foi na categoria democrática, com 78% de preferência. Como se pode observar na tabela 6.

Tabela 6- Centro de Educação: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

CATEGORIAS	DEMOCRÁTICA	<i>LAISSEZFAIRE</i>	AUTORITÁRIA	PATERNALISTA	SOCIETAL	TOTAL
TA	-	2	-	-	-	2
D	6	-	-	-	1	7
TOTAL	7	1	0	-	1	9

O estilo de liderança predominante no imaginário dessa população e que compõe o modelo de Gestão de Pessoas é o democrático.

No Colégio Técnico Industrial, este instrumento foi aplicado em 24 de setembro de 2008, quando participaram 16 servidores: 03 são técnico-administrativos (02 destes com cargo de chefia) e 13 são docentes (06 destes ocupavam cargos de chefia). A maior concentração das respostas desses servidores foi no modelo democrático com 75%, seguido do modelo autoritário com 25% de preferência.

Tabela 7- Colégio Técnico Industrial: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

CATEGORIAS	DEMOCRÁTICA	<i>LAISSEZFAIRE</i>	AUTORITÁRIA	PATERNALISTA	SOCIETAL	TOTAL
TA	2	-	1	-	-	3
D	10	-	3	-	-	13
TOTAL	12	-	4	-	-	16

É possível que seja também o estilo democrático de lideranças que compõe o modelo de Gestão de Pessoas existente no imaginário dessa população. Evidencia-se, neste caso, a oposição de modelos, pois 25% imaginam o modelo de Gestão de Pessoas com estilo de liderança autoritária.

No Centro de Ciências Rurais, o instrumento foi aplicado em 25 de setembro de 2008, quando participaram 05 servidores docentes e com cargo de chefia. A maior concentração das respostas destes servidores foi no modelo democrático com 80%, seguido do modelo autoritário com 20% de preferência.

Tabela 8- Centro de Ciências Rurais: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

CATEGORIAS	DEMOCRÁTICA	<i>LAISSEZFAIRE</i>	AUTORITÁRIA	PATERNALISTA	SOCIETAL	TOTAL
TA	-	-	-	-	-	-
D	4	-	1	-	-	5
TOTAL	4	0	1	-	0	5

Esta população também imagina o modelo de Gestão de Pessoas predominantemente com o estilo democrático de liderança e evidencia uma oposição de modelo, indicando 20% de predomínio do estilo de liderança autoritária.

A concentração dos resultados obtidos com a população da Reitoria, do Centro de Educação, do Colégio Técnico Industrial e do Centro de Ciências Rurais revela o predomínio do modelo de Gestão de Pessoas com o estilo democrático de lideranças 60 servidores. Destes, 26 são técnico-administrativos (14 ocupavam cargos de chefia) e 34 são docentes (20 com chefia). A tabela 09 que o modelo Gestão de Pessoas com maior representatividade no imaginário dessa população é o que corresponde ao estilo democrático com 80%, seguido pelo modelo autoritário com 11%.

Tabela 9- Compilação dos dados das populações anteriormente apresentados

MODELOS	DEMOCRÁTICO	<i>LAISSEZFAIRE</i>	AUTORITÁRIO	PATERNALISTA	SOCIETAL	TOTAL
TA	21	2	2	1	-	26
D	27	1	5	-	1	34
TOTAL	48	3	7	1	1	60

#### 5.2.1.2. Curso de capacitação

A realização da segunda etapa de aplicação do instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas aconteceu em 21 de outubro de 2008, durante a realização de curso de capacitação dirigido a 26 técnico-administrativos em educação (05 ocupavam cargos de chefia), promovido pela Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento (CIAPER), subunidade da Pró-Reitoria de Recursos Humanos da organização.

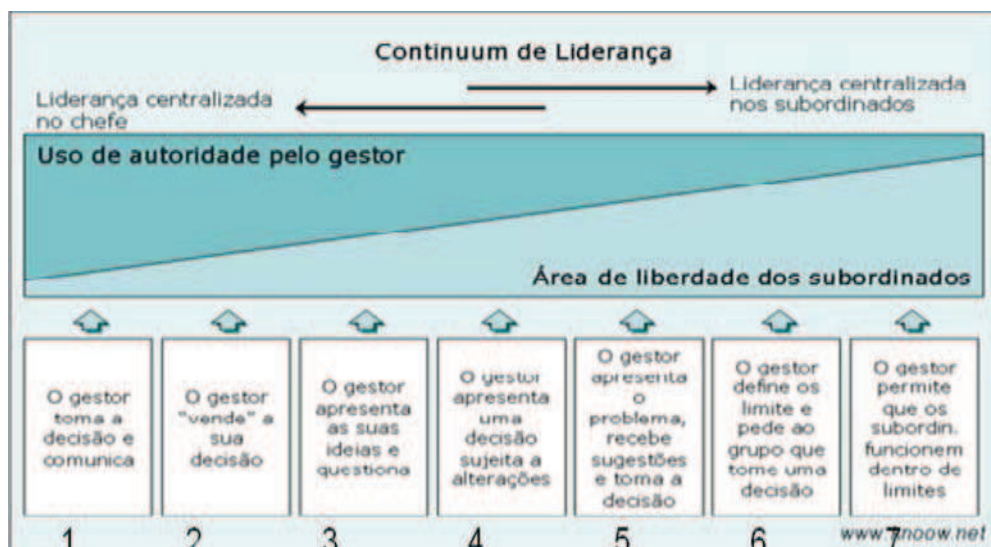
Para essa aplicação, o instrumento recebeu as primeiras adaptações que se deram em dois níveis: uma foi quanto à forma de responder ao instrumento e a outra na forma de correção das respostas.

Inicialmente, o instrumento foi respondido individualmente, como fora feito com a primeira amostra, mas, neste caso, logo após foi sugerido que compusessem grupos, com número de integrantes aleatoriamente escolhidos, mas considerando que os grupos fossem equânimes.

Após se reunirem, foi solicitado que cada integrante, de cada grupo, lesse as suas respostas para o seu grupo e, a partir destas leituras, sintetizassem as respostas em um único formulário (APÊNDICE 06), visando contemplar todas as respostas existentes no grupo, no que fosse possível.

O segundo tipo de alteração realizada com o instrumento foi em relação à forma de correção das respostas, pois foi a partir dessa amostra que passou a ser utilizado o *continuum* de liderança. Depois das respostas terem sido sintetizadas em apenas um formulário pelo grupo, o pesquisador avaliou o modelo de gestão predominante nos procedimentos de cada grupo, comparando-os com os indicados no referido *continuum* e definiu se as atividades descritas indicavam maior concentração nas decisões do líder ou permitiam maior participação dos servidores que estavam envolvidos com a atividade e em que grau – variam de 01 a 07, como indicado no *continuum* abaixo.

Figura 3- Continuum de Liderança



As respostas dos grupos foram analisadas pelo avaliador, somente nos formulários onde constava a síntese das respostas do grupo (APÊNDICE 06), obtendo os seguintes resultados.

Tabela 10- Curso de Capacitação: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

Grupos	<i>Continuum</i> de liderança						
	1	2	3	4	5	6	7
G1		2					
G2		2					
G3			3				
G4			3				
			Participantes	10			
			MÉDIA	2,5			

Nesta amostra, o grupo um e o grupo dois escolheram o nível 02 do *continuum* de liderança, perfazendo um total de 04 pontos. Os grupos três e quatro escolheram o nível 03 de liderança, perfazendo um total de 06 pontos. Somando a pontuação dos grupos:  $04 + 06 = 10$  pontos. Dividindo-se estes 10 pontos por 04 (número de grupos), obtiveram-se 2,5 pontos de média. Este resultado situa o modelo de gestão, concebido por esta amostra, entre o nível 02 e o nível 03, no *continuum* de liderança, o que quer dizer que o estilo de liderança predominante no imaginário deste grupo e que, provavelmente, compoña o modelo de Gestão de Pessoas por ele utilizado, está mais centrado no líder do que no grupo. O gestor vende a sua decisão, como indicado no *continuum*.

#### 5.2.1.3. Escola Técnica Rural Estadual: Palmeiras das Missões

O instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas foi aplicado no dia 02 de agosto de 2010, na Escola Técnica Rural Estadual da cidade de Palmeiras das Missões, durante a realização de um curso de capacitação sobre gestão pública.

Os participantes foram subdivididos em 05 grupos, 01 deles com 12 servidores, 03 com 09 servidores e 01 foi formado com 06 servidores, perfazendo uma amostra de 45 servidores estaduais.

A utilização desta amostra é trazida a este estudo por dois motivos: primeiro, porque ela avalia o imaginário de servidores públicos do estado sobre modelo de Gestão de Pessoas e isso contribui para comparar os dados com os servidores federais. Segundo, porque foi nesse evento que o processo de correção deste instrumento passou por outra modificação.

Essa modificação foi necessária porque, mesmo utilizando o recurso do *continuum* na avaliação das respostas, fato que auxiliava na correção, porque protegia os dados colhidos de contaminação pela subjetividade do pesquisador, estes ainda corriam esse risco, pois era ele que as avaliava. Para amenizar esta possibilidade, foi solicitado a partir desta etapa que a os próprios servidores fizessem a correção das suas respostas coletivas, utilizando o *continuum* de liderança. E os resultados foram estes:

Tabela 11- Escola Técnica Rural Estadual: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

GRUPOS	Funcionário	Docentes	Total	Tot/ <i>Continuum</i>
S/FG	19	23	42	23
C/FG	0	3	3	Média/ <i>Continuum</i>
Total	19	26	45	4,6

Três servidores docentes ocupavam cargos com função gratificada. O cômputo total aferido no instrumento de avaliação do modelo de gestão foi de 23 pontos (dividido pelo número de grupos = 05) e a média obtida foi de 4,6. Isso indica que o estilo de liderança predominante no imaginário dessa população e que compunha o modelo de Gestão de Pessoas ocupava um nível intermediário na progressão do *continuum*, quer dizer, ele não se caracterizava nem muito centrado – o gestor apresenta uma sugestão sujeita a alterações – no líder e nem muito no grupo – o gestor apresenta o problema, recebe sugestões e toma decisão.

Os resultados dessas duas primeiras amostras em que foi utilizado o *continuum* de liderança, para comparar seus modelos imaginários de Gestão de Pessoas, indicam que o estilo democrático, predominante nas amostras anteriores, não o foi nestas. Esse diferencial pode estar expressando o efeito da correção do instrumento, tornando-o mais preciso na interpretação dos dados.

Por outro lado, tomando ou interpretando as informações por esse viés, isso leva a pensar que pode estar havendo uma progressão dos modelos de Gestão de Pessoas, de mais centrados no chefe, para modelos mais centrados no grupo, embora

isso ainda não tenha sido amplamente efetivado. Pode ser também que não haja um posicionamento claro da população sobre o modelo de gestão predominante, pois, embora ela deseje o estilo democrático, ainda o centrado no líder tende a predominar.

Outra constatação que pode ser inferida desses dados é que a variação entre o desejo e a prática expresse o acanhamento da população em expressar a sua verdadeira forma de pensar. Cabe lembrar que é o imaginário da população que está sendo avaliado e não a realidade e, por isso, detecta-se certa inibição em expressar o modelo desejado, como se tivesse de se preservar.

#### 5.2.1.4. Centro de Ciências Naturais e Exatas

A aplicação do instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas, nesta unidade de ensino foi realizada em 02 de setembro de 2010, durante curso para atualização em gestão pública, com a participação de 16 servidores técnico-administrativos em educação.

A amostra foi subdividida em 04 grupos, compostos com 04 integrantes cada e, nela, o somatório obtido na escala de avaliação do *continuum* de liderança foi 16 e a média foi 04. Este resultado indica o nível intermediário do estilo de liderança imaginado no modelo de Gestão de Pessoas, ou seja, nem tão centrado no líder e nem tanto no grupo. O gestor apresenta uma decisão sujeita a alterações. O resultado aferido nesta amostra aproxima-se dos que vêm sendo constatado nas amostras avaliadas utilizando o *continuum* de liderança.

Tabela 12- Centro de Ciências Naturais e Exatas: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

	Funcionário	Docentes	Total	Tot/ <i>Continuum</i>
S/FG	13	-	13	16
C/FG	3	-	3	Média/ <i>Continuum</i>
Total	16	-	16	4

#### 5.2.1.5. Curso de Atualização

A aplicação do instrumento, nesta amostra, ocorreu durante outro curso de atualização para servidores em 28 de setembro de 2010 e teve como objetivo motivar, resgatar capacidades individuais, valorizar atitudes, assim como melhor compreender a



importância do lugar de trabalho ocupado pelo servidor, no âmbito da UFSM e da comunidade externa.

Esta amostra foi composta por 23 servidores técnico-administrativos, sendo que 06 deles ocupavam cargo de chefia. Foram formados 06 grupos: 05 possuíam 04 integrantes e 01 foi composto com 03 servidores.

Tabela 13- Curso de Atualização: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

	Funcionário	Docentes	Total	Tot/ <i>Continuum</i>
S/FG	17	-	17	26
C/FG	6	-	6	Média/ <i>Continuum</i>
Total	23	-	23	4,833333

O resultado desta amostra se assemelha aos já referidos, indicando um nível intermediário de autoritarismo no estilo de liderança utilizado no modelo imaginário de Gestão de Pessoas.

#### 5.2.1.6. Curso de Atualização – 2ª edição

A aplicação do instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas, nesta amostra, ocorreu em 01 de dezembro de 2010, durante curso de atualização de servidores, com o mesmo objetivo do curso anterior, pois se tratava de uma segunda edição daquele.

A amostra foi composta por 16 servidores técnico-administrativos, sendo que 04 deles ocupavam cargo de chefia e um era servidor docente. Cinco grupos foram compostos: 04 continham 03 integrantes e 01, 04 servidores.

Tabela 14- Curso de Atualização 2ª Edição: Instrumento de avaliação do modelo de Gestão de Pessoas

	Funcionário	Docentes	Total	Tot/ <i>Continuum</i>
S/FG	11	1	12	25
C/FG	4	0	4	Média/ <i>Continuum</i>
Total	15	1	16	5

A pontuação desta amostra excedeu o nível intermediário e o estilo de liderança, imaginado no modelo de Gestão de Pessoas, encaminhando-se para um estilo

em que há menor concentração decisória no líder, no entanto, próximo aos já constatados.

Nesta amostra e sexta etapa de aplicação deste instrumento, houve outra alteração na forma de sua aplicação. Antes de iniciar o curso, que uniu esta amostra, foi enviado para cada um desses servidores o roteiro da entrevista em profundidade, igual a como fora desenvolvido nas entrevistas. Neste roteiro (APÊNDICE 05), como explicado, havia, em forma de perguntas, os 07 níveis do *continuum* de liderança, e foi solicitado para que fosse, previamente, respondido e enviado de volta para o pesquisador por e-mail.

As respostas de 15<sup>22</sup> dos dezesseis componentes da amostra foram:

Tabela 15- *Continuum* de Liderança - email

Respostas sobre o <i>Continuum</i> de Liderança	
Integrantes	Pontuação
1	7
2	7
3	5
4	5
5	7
6	5
7	5
8	4
9	1
10	2
11	3
12	4
13	4
14	7
15	2
Média	4,533333

---

<sup>22</sup> Um dos participantes não respondeu

Esta amostra expressa, também um modelo imaginário de Gestão de Pessoas, com características intermediárias, quer dizer, as decisões não são tão centradas no chefe e nem no grupo.

Observa-se no cômputo individual destas respostas que a média delas se aproxima das obtidas nos grupos das amostras anteriores. Consta-se também que as repostas individuais oscilaram entre os níveis 02 e 07 do *continuum*, sendo que o nível 07 e o 05 computaram 26,7%, cada um deles; o nível 04, 20%; o nível 2, 13,4 % e os níveis 01 e 03 6,7%. Esta distribuição das escolhas dos níveis demonstra não ter havido tendência ao centro e nem aos extremos, embora, na média das amostras, tenham prevalecido os níveis centrais.

Para interpretar os resultados obtidos nestas amostras com a utilização deste instrumento, podem ser escolhidos vários caminhos, mas tomando o modelo de Gestão de Pessoas, como sendo o procedimento que faz a mediação entre o servidor e a organização do trabalho, é possível inferir que não existe um modelo determinado, nesta Organização de Ensino. É provável que o(s) modelo(s) utilizado(s), nas organizações públicas, esteja(m) em transformação e que neste momento histórico, nem os gestores, nem os servidores sem cargo de chefia têm uma postura clara sobre qual modelo de Gestão de Pessoas é mais adequado à função pública. Esta imprecisão, embora não tendo claro o nível de consciência deles sobre esses aspectos, pode deixá-los apreensivos. A imprecisão sobre como agir na mediação funcional, pode estar sendo fonte de sofrimentos para ambos, causando insegurança sobre a operacionalidade do trabalho. O que é adequado e o que não é nesta mediação? Portanto, como no caso das datilógrafas, antes citado, embora a carga de trabalho possa não ter aumentado, de maneira geral, a carga psíquica do trabalho pode estar sendo incrementada com essas dúvidas.

A complexidade social das organizações e, conseqüentemente, as demandas gerenciais se somam à ambigüidade dos papéis dos líderes, no caso, dos gestores das organizações públicas, recaindo, nos geridos, certas imprecisões, o que os inclui neste mesmo sofrimento. Se a imprecisão de um modelo de Gestão de Pessoas está sendo constatada, a mediação que este representa não está acontecendo a contento.

É provável que suponham – gestores e servidores – mas provavelmente não tenham plena consciência de que o desconforto sentido seja porque, subjetivamente, estes modelos estejam sendo *remodelados*, em processo de construção, para responder a um contexto, ainda não concluído. Quem sabe por que, neste clima de ambigüidades, e

na dúvida, ainda os servidores (gestores ou não) estejam se referenciando por meio dos paradigmas tradicionais, com receio de se soltarem destes e não encontrarem ponto de amparo, caso aqueles que estão em construção não tenham um bom desfecho.

Nesse contexto, a *complexificação*, a subjetividade e o modelo de Gestão de Pessoas mostram-se interligados e em processo de revisão, em que a alteração da funcionalidade de qualquer movimento, ocorrido em um deles, provoca consequências imprevisíveis e em cadeia com os outros. Formam assim um ciclo de reacomodações sucessivas, aparentemente sem fim, no entanto, com a finalidade de estruturar o trabalho, constituir o sujeito e refazer o modelo de gestão.

### 5.2.2. Relatos e análises das entrevistas

A amostra para as entrevistas foi escolhida intencionalmente e com a finalidade de complementar as informações obtidas sobre os estilos de lideranças imaginários que compõem os modelos de Gestão de Pessoas dos servidores da UFSM.

Esta amostra foi composta por dois servidores de cargos de Gestão de Pessoas elevados e influentes na organização. Um ocupou o cargo de reitor da organização, mas já está aposentado e a outra, uma servidora técnico-administrativa em educação, em idade para se aposentar, porém a sua escolha deveu-se ao fato de ela, enquanto servidora, sempre ter ocupado cargos de chefia na Pró-reitoria de Recursos Humanos e sempre lidar com os processos de ingresso e aperfeiçoamento dos servidores, o que significa acompanhar o desenvolvimento do servidor, enquanto vinculado à UFSM.

Dos diálogos das duas entrevistas, foram trazidos para análise apenas os considerados importantes e relacionados ao propósito desta investigação, mas estão disponíveis em CD, para pesquisadores que entenderem ser necessário escutá-las na íntegra.

#### 5.2.2.1. Primeira entrevista

A primeira entrevista foi realizada com um servidor de grande experiência em gestão de pessoas e, por isso, escolhido, intencionalmente, devido à sua experiência em gestão pública, em administração de IFES.

Antes de iniciar a entrevista, foi-lhe explicado o propósito e o objetivo desta, o motivo por que ele fora escolhido para participar da pesquisa e que ele responderia livremente sobre o que lhe fosse perguntado. Foi ressaltado que, se houvesse algum motivo para interromper a entrevista, que o fizesse, assim como se fosse abordado algum assunto, sobre o qual não quisesse responder, que não o fizesse.

A entrevista seguiu o roteiro do apêndice (05) e os trechos analisados encontram-se na posse do pesquisador para que assim se preserve o anonimato do entrevistado. No entanto as interpretações realizadas estão abaixo dispostas.

O primeiro trecho da entrevista situa o tempo de serviço público do entrevistado, demonstrando a sua larga experiência em Gestão de Pessoas. A sua idade cronológica, aposentando, justificando os critérios para a sua escolha.

Quando perguntado sobre o significado que dá para Gestão de Pessoas, transparece o modelo de Gestão de Pessoas por ele utilizado, no qual a distinção individual é suprimida pelo coletivo, com indícios de centralização das decisões nas mãos do chefe, ao ressaltar como uma característica do gestor – é ter sensibilidade para fazer com que as pessoas trabalhem.

A necessidade de haver um dono, ao referir-se a empresa pública parece ser um dos aspectos que para ele diferencia a natureza da empresa privada da pública e dá a entender que o dono expressa o modelo de gestão centralizado no gestor. Não é complicado gerir servidores, se houver proximidade das normativas das empresas privadas com as públicas e com ela, existirem regras de cobrança aos servidores.

Expressa como uma dificuldade na gestão pública o fato das decisões já virem prontas para os gestores, conforme explicado na fundamentação teórica, retirando do gestor algumas ações que, talvez, pudessem aproximá-lo dos servidores e do processo de gestão das empresas privadas.

Dá a entender que a decisão coletiva a que ele se refere, de fato se torna um jeito de comprometer a pessoa a fazer o que o chefe determina. Exerce como uma possibilidade de cobrança. A centralização das decisões transparece, embora fique encoberta pelo discurso coletivo e de compartilhamento das decisões.

Revela a permanência de *vícios* existentes na gestão do serviço público e que não são muito fáceis de gerenciar. Um deles é a herança clientelista, que tende a se manifestar, seja em forma de seleção de servidores, seja em preferências na escolha do gestor a quem contentar. Revela, por outro lado, uma das características, talvez mais peculiar do setor público que é o aspecto político, muito próximo do administrativo.

Quando este assunto é trazido, associado ao clientelismo, pode-se estar constatando inabilidade ao abordá-lo ou se tratar de um discurso populista que encobre o clientelismo delegado à administração, mas isso somente a prática poderá revelar. A administração eficaz da dimensão política, nas organizações públicas, permanece obscura e culmina, quando se expressa em forma de politicagem e se aproxima do combatido clientelismo.

Resgata a dicotomia existente no processo de gestão do docente e do técnico nas IFES. É um fato histórico que ele se esforça para superar, no entanto, na própria maneira de se expressar, refere-se a funcionários e docentes e não a servidores com os mesmos direitos. Em parte, esse entendimento reflete a cultura das IFES e, em parte, é um discurso que inicia a ganhar expressão. Talvez, seja uma das mudanças que esteja ocorrendo no interior da IFES, com a qual os gestores não estão preparados para lidar. Podem entender essa *aproximação*, como se refere o entrevistado, como uma espécie de perda de espaço do docente e não como uma contribuição e acréscimo ao seu desempenho. Contribuição para criar, realizar pesquisas e desenvolver seus planos didáticos com menos atribuições administrativas, se assim preferir.

É percebida a preocupação que causa a possibilidade de haver mudanças na estrutura funcional atual, mesmo quando hipotética, ao lhe ser perguntado se pode haver uma organização sem hierarquia. Não se pensa nessa possibilidade nos dias atuais, mas esse sobressalto pode representar a indisposição do gestor em rever o modelo de Gestão de Pessoas que está sendo utilizado.

No levantamento das LTS, uma das queixas dos servidores era de que, quando um colega era eleito para chefiar o setor de trabalho, porque ele representava as demandas daquele grupo, mal ele assumia, mudavam suas atitudes e passava a agir como os demais gestores, não valorizando o fato de ter sido eleito por aquele grupo, para representar a causa que ele aparentava defender. Neste caso, a cultura da gestão pública se apropria da vontade do servidor público que, enquanto chefe, evoca os modelos de gestão existentes no imaginário do servidor chefe, fazendo com que os reproduza. Talvez, nesse ponto, a explicação mais condizente com esse processo possa ser fundamentada na definição de *habitus* de Bourdieu, acima explicada e que se refere àqueles comportamentos que emitimos por aprendizado de uma cultura e que estão profundamente arraigados em nós.

Parece mesclar a ideia de tecnologia e substituições do aspecto humano na Gestão de Pessoas, quando lhe é perguntado se há relação entre tecnologia e modelo de

gestão pública. A preocupação em valorizar o relacionamento interpessoal em sua resposta, por um lado, pode refletir a preocupação da repercussão das suas opiniões na comunidade, condizente com o tom populista no modelo de Gestão de Pessoas. Por outro lado, pode-se intuir, que, no modelo de gestão existente no seu imaginário, prevalece a dicotomia tecnologia-humano. A tecnologia, embora entendida como importante, para ele, representa também uma ameaça ao humano na organização. Esta suposição está se referindo à maneira como entende Gestão de Pessoas e, com a tecnologia, ele poderia perder o controle, no sentido de ser reconhecido como aquele que toma as decisões. Também pelo modelo de Gestão que utiliza pode encontrar dificuldades em gerir pessoas e gerenciar em uma organização *complexificada* pela tecnologia. O que é essa tecnologia para ele? Computadores? Tecnologia da informação e tantas outras. Nesse sentido, é possível se suspeitar que, para este gestor lidar com a complexidade organizacional promovido pela tecnologia, pode ser fonte de sofrimento no trabalho, pois administrar por meios tecnológicos não significa abandonar os bons tratos e nem o sorriso.

Em geral, os gestores podem preferir lidar com as normativas da CLT, por esta ser mais antiga – portanto, mais internalizada – quer dizer, está há mais tempo no imaginário dos gestores e, por isso, lhes é mais familiar. Outra resposta é a de que as organizações públicas não têm, de fato, dono, pois quem é chefe hoje, pode ser chefiado amanhã por quem ele chefiava. Gestão de Pessoas em organizações públicas tem de considerar a natureza deste setor e evitar importar formas e jeitos de gerir do setor privado. O RJU, que normatiza o setor público, tem suas regras, assim como suas limitações, no entanto, quando o gestor se depara com a estabilidade no emprego, tem dificuldades para gerir esta condição.

Ele tende a aproximar a natureza das organizações, comparando as normativas que regem cada uma delas, e ao afirmar que, apenas em uma delas são essas empregadas, enquanto que, na outra, isso não é realizado. Ao identificar as fontes de pagamento como diferencial entre as organizações do setor público e as do privado, de fato não revela nada e denega a dificuldade em administrar com o RJU, referindo-se à estabilidade, ou seja, às suas normativas.

Sobre a escolha do estilo de liderança predominante no seu modelo de Gestão de Pessoas, quando teve de escolher a alternativa, descrita no *continuum* de liderança (APÊNDICE 05), ficou em dúvida entre a alternativa 03 e a 05, mas acabou por escolher a 5ª, que coloca o gestor como aquele que apresenta um problema, recebe

sugestões, mas é ele quem toma a decisão. A escolha pelo estilo de liderança que este nível do *continuum* apresenta se torna compatível com o discurso compartilhado, mas quem toma as decisões é ele.

Revela seu posicionamento ético, evitando o clientelismo e a necessidade de um gestor ser objetivo na tomada de decisões. Esse relato demonstra que o gestor público não encontra tanta dificuldade em administrar os aspectos que não envolvam Gestão de Pessoas. Decidir sobre o REUNI ou outros investimentos ou demandas operacionais que se apresentem não é difícil, pode ser tenso, como se referiu, porque além dos aspectos administrativos, incluem manejo político, mas isso não impede o posicionamento e nem a tomada de decisões. A questão se torna ambígua nas ações que se referem à Gestão de Pessoas. Como gerir as pessoas de maneira que elas produzam e que não tenham que se sentir ameaçadas?

Conclui a entrevista, reforçando o seu modelo de Gestão de Pessoas e os aspectos compartilhados, desconsidera o clientelismo e o discurso político embutidos na sua receita de modelo de gestão. Estes são apropriados para uma gestão pública em que o campo político e o administrativo permeiam o mesmo momento histórico.

#### 5.2.2.2. Segunda entrevista

A segunda entrevista foi realizada com uma servidora pública com 29 anos de experiência de trabalho em Gestão de Pessoas no setor público. Ocupa cargo de chefia há muito tempo. Ela, por estar envolvida com os aspectos técnicos de Gestão de Pessoas, foi intencionalmente escolhida para participar desta pesquisa, pois traz em sua bagagem profissional, pelo menos, três décadas de experiências de acompanhamento do desenvolvimento dos servidores. Considerou-se, além disso, que, nas três últimas décadas, a Gestão Pública saltou da máquina de escrever à informatização das matrículas dos alunos, realizadas via *on-line*, conforme ela se referiu.

Inicialmente, como na entrevista anterior, foi explicado o propósito desta e o seu objetivo, orientando que ela deveria ficar à vontade ao responder sobre o que lhe fosse perguntado e que se houvesse algum motivo para interromper a entrevista, que o fizesse, assim como se fosse abordado algum assunto sobre o qual não quisesse falar, que não o fizesse. A entrevista seguiu o roteiro do apêndice (05), como a anterior e os trechos analisados encontram-se na posse do pesquisador para que assim se preserve o



anonimato do entrevistado. No entanto as interpretações realizadas estão abaixo dispostas.

O enfoque dado à definição de Gestão de Pessoas afirma a sua visão técnica sobre este processo. A mediação que ela estabelece com os servidores é por meio da finalidade da coordenadoria: recrutamento, colocação, desenvolvimento, qualificação, dentre outros. Não dá indícios sobre o seu estilo de liderança, mas apenas sobre a sua carga de trabalho e sobre a qualidade com que a realiza.

Para ela a legislação reforça a discriminação existente entre as categorias de servidores nas IFES, financiando a qualificação para uma delas, mas não para outra. Exemplifica com essa constatação a maneira como essa discrepância evidencia-se e ao mesmo tempo como ela está em vias de amenização coo Plano de Carreira dos Cargos Técnico-Administrativos em Educação (PCCTAE)<sup>23</sup>. Anteriormente a sua vigência, profissionalmente, não havia necessidade de incentivar a qualificação, no entanto, após fazer parte do plano de carreira desta categoria, há necessidade de atualizar a legislação, para que os direitos se tornem iguais.

Ela faz alusão ao Planejamento do Desenvolvimento Institucional (PDI), para incluir essa contingência atual na carreira dos servidores técnicos e é provável que isso ajude, mas a decisão sobre as bolsas, de fato, é governamental. Esse relato reforça a dicotomia gerencial existente entre servidores docentes e técnicos, também citada na entrevista anterior e que está em processo de revisão.

Sua manifestação de desinteresse em fazer cursos de qualificação durante o seu desenvolvimento profissional revela a falta de estímulos que havia para isso acontecer. Esse cenário, junto com a dicotomia assinalada, é remanescente de modelos gerenciais originários de outros momentos das organizações públicas, diferentemente do que este setor atualmente tem de gerir, como está sendo mencionado no desenvolver desta pesquisa, e que se refere à *complexificação* social. Com ela vem a *complexificação* das organizações e do trabalho. O discurso da servidora, portanto, revela as indefinições da organização diante dessas novas demandas, a pressão dos servidores para que atualizações sejam realizadas e as novas expectativas profissionais.

Embora ela percebe a necessidade de levar a discussão sobre as novas demandas, não somente as dos técnicos, mas neste caso neles centradas, para serem avaliadas, tais discrepâncias, em níveis hierárquicos mais elevados e se refira a fazer

---

<sup>23</sup> Lei nº. 11. 091 de 12 de janeiro de 2005. <sup>23</sup> Plano de carreira do servidor técnico-administrativo em educação que prevê ganhos salariais proporcionais ao grau de qualificações.

empenhos para superar o cumprimento burocrático, o discurso da sua prática revela um modelo burocrático, hierarquicamente estruturado. Gestão de Pessoas precisa do apoio de níveis mais elevados, afirma ela, como se nestes níveis não houvesse Gestão de Pessoas, e gerir pessoas fossem somente as ações de promoção, de acompanhamento, de avaliação de desempenho, dentre outras dessa natureza.

Elogia o desempenho das atividades burocráticas, via tecnologia, mas não se dá conta de que o modelo de Gestão de Pessoas, como ela está entendendo, não é alterado. Assim como ela o descreve enfatiza como ele está sendo enriquecido em tecnologia e com isso o desempenho de seus funcionários se torna mais rápido e mais qualificado, mas não se dá conta de que isso não interfere, necessariamente, na ideologia do modelo de Gestão de Pessoas exercido.

O modelo de gestão baseado no controle e na arbitrariedade como é o das organizações privadas, é salientado, senão como mais eficaz, pelo menos como o mais ágil. Embora não dê muita ênfase para utilizá-lo, ela enfatiza o que não existe nas organizações públicas. Aparece também nesse discurso a carência de alternativas normativas para o desempenho da Gestão de Pessoas. Faz alusão à normativa das organizações privadas e não cita o RJU que regula este setor nas organizações públicas. Quanto ao estilo de liderança, que fundamenta o modelo de Gestão de Pessoas descrito no *continuum*, escolheu o nível 03. O gestor apresenta as suas ideias e questiona, ou seja, as decisões são centradas no gestor. Sua escolha reflete o modelo de gestão centralizado no chefe, que corresponde à forma como ela valoriza a realização das atividades burocráticas e essencialmente técnicas, como ela parece entender que deva proceder em Gestão de Pessoas.

Refere-se a certa altura da entrevista às oportunidades que teve para estudar, durante os seus 29 anos em que exerceu o serviço público, às amizades e ao reconhecimento que recebeu, mas em nenhum momento se refere ao diferente trato entre as duas categorias pelo modelo de gestão em voga e nem mesmo se dá conta de que ela poderia ter se qualificado mais se houvesse incentivo para isso, assim como não há indicativos de sofrimento no trabalho.

Terminando a entrevista, ela reforça a necessidade de ampliar a tecnologia utilizada no processo de Gestão de Pessoas. Reafirma, pela maneira como se expressa, a associação que estabelece entre Gestão de Pessoas ser melhorada pela tecnologia.

A análise dessas duas entrevistas revela o amplo estudo que se faz necessário para melhor compreender os modelos de Gestão de Pessoas existentes nas organizações

públicas. O longo caminho a ser cruzado em busca de melhores modelos para Gerir Pessoas. A primeira entrevista revela, em uma visão macro da organização, como gerir as pessoas para que elas desempenhem bem os seus cargos de chefia – diretores e pró-reitores. A segunda revela como agir tecnicamente para que as pessoas tenham bons desempenhos nos seus cargos. Em nenhum desses relatos houve preocupação com o processamento dessas condições por parte dos servidores. Não há ainda consciência de que existe uma dimensão carente de atenção nos processos de gestão que é a subjetividade. Não somente carente, mas em princípio, *contendedora* de potenciais pouco explorados e que poderão qualificar tanto o desempenho como as relações de trabalho.

### 5.2.3. Diário de campo

O diário de campo relata as movimentações de um grupo de servidores durante a campanha eleitoral para reitor ocorrida no ano de 2009. Estas informações são trazidas como dados complementares, porque a campanha ocorreu durante a realização da pesquisa e seus acontecimentos foram utilizados como exemplo das relações subjetivas em ação no processo de gestão.

Durante os acontecimentos foram observados a maneira como se relacionavam entre si, o poder da hierarquia estruturado na organização, assim como também foram ouvidos relatos sobre as noções idealizadas de gestor e de Gestão de Pessoas. Comportamentos esses indicadores de dados subjetivos presentes no processo e que se tornaram informações complementares para a compreensão das características do objeto desta pesquisa.

Na construção do diário, prevaleceram as descrições dos fatos em detrimento da descrição cronológica detalhada em que eles ocorreram. Sem com isso desprezar a sua sequência, mas esta foi a forma encontrada para manter o foco no objeto de estudo.

Os registros sobre esse grupo iniciaram a partir de 18 de maio de 2009 até o dia em que houve o jantar de encerramento da campanha, dia 04 de agosto do mesmo ano, duas semanas após o pleito ter ocorrido. Alguns momentos, anteriores a maio, são trazidos para compor o cenário de alguns fatos.

O grupo, composto por servidores de ambas as categorias, já participou da anterior campanha eleitoral para reitor, quando foi eleito o candidato de uma das chapas

concorrentes. Neste grupo havia servidores com experiência em campanha eleitoral e havia aqueles que participaram pela primeira vez de uma campanha.

As idades dos participantes variavam em um leque etário composto por adolescentes estudantes, representantes de diretórios acadêmicos (DA) e diretório central de estudantes (DCE), técnico-administrativos em educação dos diversos níveis, docentes e aposentados das duas categorias de servidores.

Na primeira reunião registrada, neste diário, o discurso era sobre criar um *slogan* para a campanha, o qual, surpreendentemente, surgiu pronto. E expressava uma proposta de novidade de gestão para a UFSM.

Essa intenção propunha a impressão de que este grupo era vanguarda em suas propostas para gerenciar a organização e este era o motivo de muitos servidores terem se identificado com ele.

O *slogan* ter surgido pronto foi o primeiro impacto subjetivo causado no grupo dos coordenadores, embora nenhum tenha se oposto enfaticamente à proposta. O fato causou desconforto, e surgiram expressões de insatisfação com a não participação nas decisões, ao mesmo tempo em que alguns tendiam a concordar, pois representava estar havendo amparo por parte de uma estrutura que estaria supervisionando e direcionando a campanha.

Uma proposta nova de gestão para a UFSM se tratava de uma intenção política verdadeira ou era mais um mascaramento, que daria continuidade ao mesmo modelo gerencial existente pelo menos há doze anos? Eram as perguntas que circulavam nos bastidores. É certo que as pessoas com mais idade não precisam ser antigas, mas neste grupo – da coordenação – predominavam os mais antigos. Aparentemente era uma contradição.

O ritmo da campanha foi acelerando e aconteceu o jantar do pré-lançamento da campanha. Um jantar para oficializá-la diante do grupo a que esta chapa se opunha e que representava a gestão atual.

Os comentários eram ambíguos sobre o jantar, após ele ter ocorrido, embora a impressão mais marcante era a de que tinha sido um sucesso. Nas entrelinhas dessa mensagem de sucesso, perpassava a sensação de que não fora tão significativo, quanto forçadamente pareciam descrevê-lo. Em campanha política nem sempre os fatos são tão claros, quanto são os esforços para que as versões sobre eles os esclareçam. No meio político, como se costuma ouvir, rende mais a versão do fato do que o fato em si, portanto os esforços eram para que aquelas (versões) prevalecessem.

Essa proposta de gestão fomentava um cenário imaginário em que o idealizado poderia habitar sem alguma resistência maior. Paralelamente a isso, havia pouca clareza nas discussões sobre o planejamento da campanha, sobre quem a estaria planejando. Havia um grupo que estava acima, dando amparo aos que se reuniam para planejar ou não havia? Essas dúvidas geravam sensações ambíguas nos apoiadores e muitos relatavam, *à boca pequena*, sua insegurança em permanecer apoiando, porque não tinham clareza sobre os desdobramentos e os encaminhamentos do rumo da campanha. As sensações desses oscilavam entre se sentirem incluídos e excluídos, não havia a sensação de equipe.

Eram sinais de sofrimento psíquico, decorrentes do modelo de Gestão de Pessoas que omitia informações, por não tê-las, ou como forma de controle. Um sofrimento desnecessário porque os que participavam da campanha, em princípio, faziam-no espontaneamente. A constatação de que algumas decisões ocorriam em instâncias outras, das quais os demais servidores não participavam, parecia que era o que causava o afastamento do grupo. Causava uma espécie de exclusão social, comparável ao sofrimento relatado pelos estudos da área da neurociência, que equipara a dor causada pela exclusão social à dor de uma pancada na cabeça.

O fato de as decisões surgirem sem origem clara inquietava os participantes e gerava um clima persecutório. A desconfiança e o desconforto, que passavam a predominar, expressavam o sofrimento sentido pelo grupo, causavam desalinhamento das suas intenções e prejudicavam o desempenho do grupo, pois este não conseguia se articular.

Embora ainda em fase de organização das equipes de trabalho, estes sentimentos permaneciam e pelo estilo centralizador de liderança que compunha o modelo de Gestão de Pessoas deste grupo, nesta campanha, o *tensionamento* causado nas relações interpessoais foi evoluindo, favorecendo a entropia do grupo.

É difícil, para quem está envolvido no planejamento, compreender com clareza a repercussão dos eventos na percepção dos eleitores. Fato este que, muitas vezes, é subestimado (PAOLOZZI, 1996). A versão positiva e a repercussão desta sobre o desenvolvimento da campanha na comunidade eram utilizadas para gerar sinergia neste grupo, por isso, a versão dos fatos era focada no relato dos aspectos positivos.

Uma forma para superar a imprecisão das interpretações dos eventos foi a utilização de pesquisa sobre intenção de votos, a qual, mesmo considerando os possíveis

desvios que esta poderia apresentar, possibilitou fazer contrastes objetivos com as impressões que cada um tinha sobre as ações de campanha (FIGUEIREDO, 2004).

Com o incremento do ritmo da campanha, as discussões e as elaborações de estratégias foram distribuídas em subgrupos temáticos, cada qual com objetivos específicos e diferenciados entre si. O objetivo era agilizar a construção de um programa de gestão para a organização que explicitasse ou definisse o que seria essa proposta nova.

Essa estratégia, inicialmente, viabilizou a inclusão daqueles apoiadores que poderiam estar se sentindo excluídos das atividades de planejamento.

Esta instituição, como é do conhecimento público, passara, tempos atrás, por um escândalo, envolvendo alguns dos seus servidores e gestores em um processo denominado de operação Rodin. Considerando que este fato estivesse constituindo o *slogan*, a proposta de um novo modelo de gestão poderia ser interpretada não só como uma limpeza moral nos seus quadros de gestão, mas também poderia ser interpretada como uma forma de gerir a organização, no sentido tecnocrático, condizente com a modernidade *tecnologizada* e informatizada que exigia uma nova postura de Gestão de Pessoas.

Os subgrupos temáticos que estudavam e desenvolvia esta proposta durante a campanha eram:

1. Recursos Humanos;
2. Infraestrutura
3. Graduação;
4. Pesquisa e extensão;
5. Política estudantil;
6. Meio ambiente;
7. Internacionalização e;
8. Comunicação social.

Os grupos, em princípio, realizavam encontros semanais, para estudar o que caracterizaria a gestão em sua temática. No caso do grupo temático sobre Recursos Humanos, este se esforçava para definir qual o modelo e a forma como seriam efetivados os processos de Gestão de Pessoas, vinculado ao *slogan* da campanha. Os integrantes dos demais grupos se encontravam para estudar os seus respectivos temas.

Da compilação dos assuntos desenvolvidos pelos grupos temáticos foi construído o programa de gestão organizacional, o qual foi constituído em um livreto, para ser divulgado à população universitária no momento propício.

Esse material reforçou o sentimento de inclusão, pois era a concretude dos resultados construídos pelos grupos de trabalho.

Até esse momento, as ações estavam voltadas para a funcionalidade do grupo, pois ainda não havia divulgação para a comunidade universitária, uma vez que a campanha não estava oficialmente declarada. Não havia, portanto, como aferir o reflexo das ações deste grupo na aceitação da comunidade universitária.

Uma campanha eleitoral é extremamente dinâmica e entender que uma etapa da campanha foi vencida e que outra está se delineando, mesmo sem acabar a campanha, requer, constantemente, a geração de novos e rápidos planejamentos e de novas estratégias. Isto se torna mais complicado para gerenciar, quando não há clareza sobre planejamento amplo dessas etapas antecipadamente, mesmo quando elas necessitem sofrer alterações em decorrência das demandas da campanha.

A campanha crescia em volume de demandas e em complexidade, mesmo ainda em fase de planejamento e organização interna do grupo de apoiadores. Esses fatores ampliavam progressivamente a tensão interna do grupo, com os desafios de gerir as pessoas de forma a evitar maiores descontentamentos, além dos que, sazonalmente, eram ocasionados.

A dinâmica dos acontecimentos escolhia o integrante, o qual ocupava um lugar proeminente, assim como o retirava, conforme alterava a conjuntura do momento. A ascensão e *descenso* ocorriam, porque, ao modificar a demanda, outro integrante se mostrava, pelo seu perfil, mais hábil para lidar com ela, embora o outro tenha sido competente ao lidar com a anterior. Este movimento que ocorreu na dinâmica interna do grupo é semelhante ao que Bion (1975; BION *apud* ZIMERMAN, 2004) se refere em suas experiências com grupos.

Ele explica que a escolha de um líder do grupo se dá por meio de três pressupostos básicos. Um deles é o de dependência, quando o grupo elege um líder carismático para suprir a necessidade de proteção dos seus integrantes. Outro é o de luta e fuga e este ocorre quando o inconsciente grupal está dominado por ansiedades paranóides e, por isso, o grupo se mostra defensivo, precisando de um líder lutador. Finalmente, refere-se ao pressuposto de acasalamento, que acontece quando o grupo espera encontrar superações dos desafios por meios messiânicos ou pela produção de



duas pessoas que se *acasalam*, quer dizer, que se unem para resolver os impasses. O que autor explica é que a dinâmica interna do grupo elege o líder dentre os seus integrantes.

Na dinâmica da campanha, a liderança do candidato a reitor se manteve tanto quanto obscura para o grupo. Isso acontecia, em parte, porque não se sabia até onde ele poderia ter uma postura mais incisiva sobre os liderados, exigindo maior envolvimento, de forma que se mantinha cauteloso, para evitar o afastamento daqueles que o apoiavam.

A cautela em demasia gerou a sensação de que a sua postura de líder não correspondia às expectativas dos apoiadores. Os apoiadores, de certa forma, sentiam-se desamparados, talvez até mesmo ameaçados e por isso manifestavam a necessidade de serem liderados por alguém capaz de enfrentar o líder da outra chapa que, supostamente, representava força. O líder não estava cobrindo a necessidade de proteção dos seus liderados. Isso poderia ser resultado da falta de clareza sobre quem estaria coordenando a campanha, da sensação de exclusão, embora esta tenha sido amenizada pelos grupos de trabalho.

Em uma campanha eleitoral, os apoiadores são voluntários e movidos por interesses de poder. Pelo menos aparentemente, concordavam com a proposta que estava sendo desenvolvida e *vendida* à comunidade universitária, entendendo ser a melhor para instituição. Desejaram, por motivos ideológicos ou pessoais, colocar em prática a proposta que acreditaram ser a mais coerente. Cabe ressaltar que, nessa construção, ninguém manda em ninguém, embora todos identifiquem quem é o líder – o candidato a reitor e qual a função e a posição de cada um durante a campanha.

A falta de um planejamento claro, amplo e determinado para efetivar o prosseguimento das etapas da campanha evidenciava-se, mas quando alguém levantava esse aspecto, certo mal-estar se estabelecia no grupo. Alojavam-se então os olhares e as críticas implícitas ou explícitas naquele que perguntava. A falta de resposta dava a entender que havia um sigilo, o qual guardava em forma de senha uma suposta estratégia de muita eficiência. Dava-se a entender que se tratava de uma preciosidade o tal planejamento (inexistente) e, portanto deveria estar nas mãos de poucos, para ser protegido e que ele existia sim, mas que ainda não era o momento de ser revelado. O mal-estar, sendo assim, decorria da desconfiança daquele que levantava suspeita e, logo após as explicações, a pergunta se diluía no ar.

Esse modelo de Gestão de Pessoas perdurou durante toda a campanha e agia em nível latente, causando mal-estar que incentivava a sensação de exclusão das



instâncias das quais os apoiadores faziam parte. O sofrimento causado por este modelo persecutório de gestão crescia na proporção em que a campanha se desenvolvia e que o líder que poderia *proteger* os integrantes do grupo não surgia.

Quando a campanha, oficialmente, iniciou, tornaram-se notáveis as dificuldades encontradas para a operacionalização de algumas ações, desde as mais simples como as de logística: confecção e distribuição de material de campanha até o recrutamento de voluntários para realizar as atividades de infraestrutura. Havia problemas para a fixação dos *banners*, das bandeirolas nos locais de divulgação, pois os locais em que deveriam estar afixados não se adequavam para isso, tendo que ser improvisadas várias formas para divulgar o material. Paralelamente a essas dificuldades, percebia-se que o grupo oponente, nesse quesito, era muito mais ágil e eficaz do que este grupo esperava.

Essas dificuldades representavam a repercussão das estratégias de Gestão de Pessoas. Não havia uma forma de suprir as angústias e as carências que os apoiadores sentiam. O que era feito, porém sem efeito algum, eram jantares após cada reunião geral, que ocorria a cada semana.

Logo após a oficialização da campanha, ocorreu um primeiro debate entre os candidatos a reitor. Havia muita expectativa com este debate, porque ele demarcaria a primeira impressão dos candidatos na comunidade universitária. Ele foi veiculado pela TV Campus, pela Rádio da Universidade e pela *internet*, por meio da *Multiweb* (veículo de divulgação via *internet* desta organização)

Havia um pensamento em mostrar, por meio dos debates, a imaginada diferença existente entre os candidatos. Os apoiadores esperavam bom desempenho do candidato nos debates. Uma forma de superar a defasagem no material de divulgação e de gerar sinergia neste grupo que mostrava sinais de abatimento.

O resultado do debate não correspondeu à expectativa. Se o candidato deste grupo não perdeu, também não saiu ganhando e a frustração incrementou o abatimento do contingente de apoiadores.

O desempenho do candidato se somou aos carentes fatores que os apoiadores necessitavam para se sentirem desamparados. Nesta altura da campanha, já havia certo desconforto com a indefinição do *slogan*. Como os apoiadores poderiam falar para os candidatos sobre uma nova forma de gerir a organização? Se ele, o candidato, não conseguia defini-la? Este fato revela também que a idealização de um líder supre, totalmente, as carências de um grupo. É nesse sentido que Bion (1975) se refere, quando

explica a emergência de um líder, ocasionada pelas necessidades psicodinâmicas de um grupo. O candidato foi a pessoa que representou uma demanda social, a deste grupo. Os desconfortos nas relações de trabalho, provavelmente juntaram-se à vontade de poder e elegeram esta pessoa para candidato. Os desconfortos durante o processo eleitoral, possivelmente, tenham incrementado as carências e elevado as expectativas, projetando no candidato qualidades e habilidades, aparentemente, inexistentes, no contexto real.

Essas constatações, embora se ouvisse na fala de um ou de outro, preenchiam o silêncio coletivo e se expressavam por meio dos olhares, das ausências, das tensões e outras formas pouco visíveis, tornando-as presentes. Essa constatação cabe para, mais uma vez, descrever as características do objeto em estudo e para demonstrar a atual impossibilidade em lidar objetivamente com ele.

A partir desse debate, constatou-se o surgimento de um impasse entre o grupo de apoiadores e o candidato, sustentado pela ambiguidade do planejamento (ainda não exposto), pela qualidade visual da campanha, agora acrescidos pelo decepcionante desempenho no debate.

Em decorrência desses fatos, houve considerável dispersão de apoiadores que deixaram de frequentar o comitê, embora as reuniões para a organização das estratégias continuassem acontecendo, pelo menos uma vez a cada semana e as discussões se tornassem não só cada vez mais tensas, mas também primassem por esclarecimentos a respeito do progresso da campanha. Junto a esta dinâmica, tornara-se perceptível a falta de um rumo de campanha estabelecido pelos organizadores.

Essas ausências, de uma maneira hipotética e não afirmativa, poderiam ser assemelhadas com as licenças para tratamento de saúde (LTS), constatadas no levantamento no setor de enfermagem, pois nele surgiu a indagação se essas não estariam associadas ao modelo de Gestão de Pessoas exercido naquele setor. Da mesma forma, se fosse dada melhor atenção ao mal-estar ocasionado pelo sentimento de exclusão social, no início da organização do grupo de apoiadores, será que este não suportaria melhor esses impactos?

No dia 20 de maio de 2009, aconteceram outros dois debates nas cidades de Palmeiras das Missões e Frederico Westphalen, *campi* afastados da UFSM, e nesses dois debates o desempenho do candidato em análise se deu da mesma forma que o anterior. A diferença é que o nível de agressão entre os candidatos se tornou mais intenso.

No quarto debate entre os candidatos, ocorrido no dia 27 de maio de 2009, no *campus* da UFSM, foi considerado que o candidato da chapa 1 se saiu muito bem. A diferença deste, em relação aos outros debates se deu na temática das discussões, além de haver tom menos agressivo, perpassou por conceitos teóricos sobre educação, ressaltando a importância pedagógica implícita no processo eleitoral.

A ênfase dada ao debate sobre os modelos de gestão vigentes decorreu do entendimento que, em uma organização de ensino, essas discussões têm o propósito de contribuir com a formação profissional e cidadã do acadêmico. Por isso, elas não podem deixar de existir, ou seja, deve haver um discurso compatível aos propósitos de uma instituição de ensino de nível superior, que forma profissional, mas essencialmente forma cidadãos.

A partir desse debate, a divisão interna, delimitada pelas formas de encaminhamento sobre os rumos da campanha, foi se intensificando. Uma facção afirmava a demarcação entre aqueles que apoiavam o discurso, priorizando os temas teóricos e educacionais, pois esse tema envolvia o que seria uma forma nova de gerir a organização, enquanto a outra defendia que o mote do discurso deveria ser o ataque e o *bater* no adversário, ou seja, levantando questões de desprestígio, acusações, revelando a falta de qualidade do adversário, para continuar gerindo a universidade.

A tendência ao ataque ao adversário foi a que predominou no debate seguinte, realizado no dia 02 de junho de 2009. Talvez, essa tenha sido a maneira de mostrar força e vaga tentativa de contemplar os anseios dos apoiadores que desejavam ver um líder austero e lutador. Ação exercida sem estratégia alguma, pois este é o tema que o oponente mais dominava, pois todas as realizações: construções arquitetônicas, REUNI e outras, estavam sendo administradas por ele.

Eleitoralmente, contabilizado em voto, o resultado do debate, para quem o assistiu e prestou atenção nas argumentações, percebeu que os candidatos se mostraram descaracterizados do perfil de profissional capaz de realizar um bom desempenho na função de gestor de uma IFES.

Roubo, corrupção e incompetência foram mensagens que transcorreram no subliminar explícito dos discursos de forma tão intensa que, por esses, parecia de fato que os dois candidatos pretendiam um cargo de gestor de uma prefeitura qualquer.

Fato esse que pôde ser percebido no breve relato sobre as duas pesquisas a respeito da intenção de votos. A primeira realizada, logo que a campanha foi oficializada, indicava que 60%, dos eleitores eram favoráveis à chapa opositora, que

propunha este novo modelo de gestão. A segunda, que ocorreu durante a segunda metade da campanha, invertia essa tendência, indicando 60% de preferência ao outro candidato. Refletia assim o evidente descompasso entre o *slogan* e a maneira com a qual aquele que discursava, estava sendo orientado pelo seu grupo.

Finalmente chegou o dia em que aconteceu o último debate e a tendência favorável, a maioria dos votos, permanecia com a outra chapa de candidatos, resultado da segunda pesquisa.

Antes de ocorrer o último debate, com a contabilidade de votos desfavorável, foi decidido pelo grupo organizador de campanha da chapa que propunha o novo modelo de gestão, que o tom do debate não deveria mais priorizar as discordâncias e nem promover acusações, mas sim, investir em um clima ameno e de cordialidade. Afinal, a disputa que estava se encerrando envolvia a comunidade universitária.

O pleito confirmou o previsto nas pesquisas, a outra chapa venceu a que propunha a novidade, com quase 64% da preferência dos votos.

O resultado do pleito concretizou a efetividade dos modelos de Gestão de Pessoas preconizada nos dois grupos concorrentes à administração da UFSM. Sobre o outro grupo não é possível fazer maiores análises do que as poucas citadas por não ser o foco deste estudo.

Sobre o grupo observado, pode-se conjecturar que as constatações de que o modelo de Gestão de Pessoas por ele utilizado não cativou o apoio necessário para que o líder recebesse o apoio em momentos mais difíceis. A concentração das decisões na liderança proporcionou sentimentos de exclusão, ou sofrimento patogênico, na linguagem Psicodinâmica do Trabalho. Este sentimento embotou a tentativa dos apoiadores criarem formas de superação aos impasses que ocorreram durante a campanha. A indefinição de um planejamento e o clima de que poderia haver algum grupo dando respaldo à campanha geraram mais desconforto e dependência dos apoiadores que tomaram a atitude de esperar que as soluções surgissem.

O acompanhamento deste processo proporcionou a oportunidade de constatar o imaginário dos servidores, no caso apoiadores, durante os movimentos dos gestores. Inicialmente, havia a expectativa de apoiar um líder carismático que viesse contemplar as suas expectativas e temores, passando-lhes segurança. Como relata Bion (1975), um líder capaz de suprir a necessidade de proteção dos seus integrantes. Na sequência, pôde-se observar que o mal-estar decorrente da falta de confiança para expor que não havia planejamento para a campanha gerou um clima de desconfiança entre os

apoiadores. Isso é descrito pelo autor citado como sendo o pressuposto de luta e fuga, que ocorre, quando o inconsciente grupal está dominado por ansiedades paranoides e, por isso, o grupo se mostra defensivo, precisando de um líder lutador. Este líder não surgiu, não mostrou eficiência, o que elevou a sensação de desamparo e a ansiedade. Desconforto esse, denominado pela Psicodinâmica do Trabalho de sofrimento, causado como resultado da repercussão entre o que o servidor planejava realizar e o que ele encontrou: falta de parâmetros para ser concretizado.

Esse mal-estar foi elevado a ponto de causar o esvaziamento no número de apoiadores e aqueles que permaneceram ficaram sem ação, pois a desarticulação foi tanta, que evidenciava o despreparo dos gestores para realizar o que se propunham. Este último estágio é possível de se exemplificar, utilizando a definição do mesmo autor sobre o pressuposto de acasalamento. Este se manifesta, quando o grupo espera encontrar superação dos desafios por meios messiânicos ou pela produção de duas pessoas que se *acasalam*, quer dizer, que se unem para resolver os impasses. Na linguagem da Psicodinâmica do Trabalho, provavelmente, pode ser afirmado que houve o aniquilamento da capacidade criativa dos apoiadores pelo clima elevado de sofrimento psíquico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nesta pesquisa foi estudada a subjetividade do servidor, enquanto dimensão ativa às contingências do trabalho, especificamente como ela reage diante dos modelos de Gestão de Pessoas e a organização do trabalho. Gestão de Pessoas foi considerada como instância organizacional mediadora das relações do servidor com a organização do trabalho no serviço público. Esta pesquisa teve como objetivo conhecer as peculiaridades e as nuances das reações subjetivas dos servidores no trabalho de forma a subsidiar a composição do planejamento dos processos organizacionais e, assim, incluí-las no funcionograma e no organograma das organizações públicas.

Nesta pesquisa, a ênfase foi sobre a subjetividade, entendida como uma das dimensões do comportamento humano que está vinculada ao desempenho do trabalho. Demonstrou-se que, mesmo quando o desejo e o planejamento individual do servidor não encontram maneiras para se expressarem na organização do trabalho, eles continuam ativos e exigindo condições para se manifestar. Isso ocorre seja em forma de criatividade e no enriquecimento das potencialidades do servidor, seja por vias indiretas em forma de prejuízos causados à saúde do servidor ou ao desempenho do trabalho.

Evidenciou-se a existência de poucas pesquisas voltadas para a compreensão da subjetividade dos gestores dos diferentes escalões das organizações, principalmente, sobre os que ocupam lugares mais elevados. São investigações que poderiam contribuir para a compreensão dos modelos de liderança utilizados nas ações de Gestão de Pessoas. Para incluir as reações subjetivas dos servidores, independentemente da função que ocupem nessas investigações, é necessário que eles se percebam como pessoas que também são atingidas pela organização do trabalho.

No setor público, existem várias facetas influenciando a dinâmica do trabalho, embora muitas permaneçam encobertas por lógicas estruturalistas, que impedem ou dificultam que os gestores consigam lidar, eficientemente, com desafios gerenciais que poderiam render melhores resultados. As influências políticas e ideológicas, de interesse partidário, são exemplos de fatores que estão presentes nas práticas de Gestão de Pessoas no setor público e por não serem bem compreendidas são mantidas afastadas das ações gerenciais. São entendidas como desviantes das intenções administrativas, por isso, quando os gestores lidam com ela, fazem-no de maneira encoberta.

A compreensão, que os servidores têm sobre os modelos de gestão existentes e sobre os já experimentados, é parcial, geralmente os associam ao estilo praticado pelo

governo central e, não raro, costumam relacionar Gestão de Pessoas a condições de trabalho como a tecnologização. Entendem a complexificação, por meio da tecnologização, como qualificação do modelo de Gestão de Pessoas, pois essa facilita a operacionalização do trabalho, diminuindo a carga de trabalho. Mal percebem, no entanto, que essa condição não implica na mudança da ideologia gerencial e que, portanto, pode implicar, em algumas situações, no aumento da carga psíquica do trabalho.

A estabilidade econômica e o crescente desenvolvimento do país têm aproximado os gestores (cargos comissionados) dos servidores sem função gratificada, colocando essas categorias face a face, durante a realização das atividades do trabalho. Esta aproximação, nesse contexto, parece decorrer da necessidade de unir esforços para abordar os desafios que estão se apresentando com qualidades diferenciadas e complexas. Essa aproximação é a oportunidade do servidor, sem cargo de confiança, colocar em prática o seu plano individual de trabalho, pois o trabalho deixa de ser exclusivamente prescrito e a criatividade encontra espaço para se manifestar. Essa condição de amenização das linhas verticais da estrutura organizacional em nível operacional pode estar ocasionando significativa alteração do modelo organizacional do setor público. O gestor local, entendido como uma extensão, quase sem voz e sem autonomia nas decisões governamentais, quando se une, por conveniência e necessidade ao servidor, isso faz com que ambos ganhem força em suas ações, porque adquirem identidade, mostrando qualidade no desempenho local.

A razão, entendida como sendo a instância mediadora entre a complexificação e a realização do trabalho, com essa aproximação, é mais bem aproveitada e se torna mais capaz para os servidores contribuírem e compreenderem que certos procedimentos devem ser extintos dos processos organizacionais, enquanto outros devem ser mantidos e outros ainda acrescidos a esses processos, para mais bem responder às demandas da gestão pública e de pessoas atuais.

A administração no setor público vai continuar atrelada à legislação que lhe cabe, no entanto, parece ser necessário que desenvolva mecanismos ágeis e eficazes, para atualizar a legislação, rapidamente, quando ela desfavorecer o cumprimento das suas metas e objetivos, por ter se tornada desatualizada diante do contexto social e laboral, quando for o caso. Dessa forma, deve favorecer a relação política – visionária – com um modelo administrativo eficaz, racional e competente, para efetivar e concretizar o que for originado na inspiração política, desde que viável operacionalmente.



Este aspecto traz a reflexão sobre a disponibilidade de haver a compreensão para mudar os parâmetros, que orientam as ações administrativas, de maneira a antever o encaminhamento de projetos de lei, para facilitar a gestão pública.

Os modelos de gestão das empresas privadas têm sido aproveitados no setor público, porque em alguns patamares e em algumas atividades específicas, eles respondem com eficiência às demandas. No entanto, eles não respondem as demandas da natureza das empresas públicas em sua totalidade. Características como a estabilidade no emprego, concursos públicos para admissão de novos servidores, dentre outras contidas no RJU, os gestores públicos ainda não sabem muito bem como lidar e as entendem como empecilho à Gestão de Pessoas. Precisar-se-ia, provavelmente, desenvolver processos formativos para os gestores, de caráter reflexivo, que lhes proporcionasse o senso crítico necessário para melhor lidar com essas questões.

A constatação de que o setor público possa se beneficiar de instrumentos que regem o setor privado levanta questionamentos sobre a qualidade e a eficácia dos códigos que normatizam os atuais vínculos de trabalho existentes no Brasil, a CLT e o RJU. Nenhum deles parece suprir, satisfatoriamente, o perfil das necessidades de Gestão de Pessoas atuais nos seus respectivos setores. A discussão comparativa sobre a eficiência ou ineficiência deles, grosso modo, faz com que surja a impressão de que muitas das dificuldades encontradas, na Gestão de Pessoas nas organizações públicas, sejam justificadas pela suposta improbidade de algumas normativas do RJU. No entanto, analisando-o por outros critérios, constata-se que nele existem normas indicadoras sobre como proceder na gestão do servidor (atribuições do cargo, responsabilidades, deveres e outras imputações a serem utilizadas, conforme necessário for), mas há certa unanimidade de que estas não são praticadas no setor público ou, raramente o são. Esse entendimento foi salientado pelos dois servidores entrevistados.

A dificuldade comentada nos bastidores organizacional, em utilizar os procedimentos existentes no RJU, se refere à natureza política, que caracteriza a organização pública, pois os chefes de hoje poderão ser os chefiados de amanhã. Condição que acaba impedindo a utilização das normativas e retardando a efetivação de alguns procedimentos que poderiam ser mais ágeis, acabam gerando a compreensão de que são inexistentes nas organizações públicas. O medo, portanto, e não infundado, às possíveis retaliações futuras parece ser a fonte inibidora das ações, e leva ao impedimento de efetivar ações gerenciais previstas no RJU. Os servidores que abandonam os cargos comissionados e que tenham cometido alguma ação incisiva,



requerida em uma situação gerencial, permanecem na instituição e se sentem desprotegidos. Dessa condição surge o receio de agir, pois fica implícita a possibilidade de um dia a situação se inverter.

O que causa surpresa, mas que parece relacionar-se com este fato é que não faltam gestores públicos, os quais gostariam de ter em mãos a agilidade existente no modelo de gestão das organizações privadas, baseadas na arbitrariedade e na punição, como a facilidade para a demissão de funcionários, quando não correspondem às expectativas da organização.

Pode-se entender pelas respostas dos servidores entrevistados, que gostariam de ter formas para pressionar mais o servidor, quando ele não desempenha adequadamente a sua função. “No serviço público, às vezes, tu não tens mecanismos, que te auxiliem a promover certa cobrança”, lamenta um deles. Ao mesmo tempo em que os dois afirmam há falta de uso das normativas regimentais, mas isso não significa que elas não existam. “Se tu tens um servidor que não desempenha bem a sua função e que não colabora, para que tu atinjas os prazos, tu não tens mecanismos de demissão de exoneração, tão rápidos assim” salienta um dos entrevistados.

O modelo vigente, ou seja, o de não considerar a subjetividade ou de pouco considerá-la, no sentido de haver pouco interesse em compreender o que se passa com o servidor que não está desempenhando adequadamente a sua função, ainda eventualmente, prevalece. O modelo convencional de Gestão de Pessoas perdura nas representações dos gestores, apossa-se da razão e permanece encoberto pela tecnologização do trabalho, que gera um ambiente moderno e sofisticado, mas não tem revelado novos modelos de Gestão de Pessoas. Nesse caso, o modelo de Gestão de Pessoas representa o aprisionamento da razão, ao inviabilizar a criação de novos procedimentos. Esse aprisionamento pode se manifestar em forma de defesa coletiva, negando a necessidade de alterar posturas, por exemplo. Agem assim para evitar possíveis sofrimentos – supostamente imaginários –, por temerem – os gestores – trocar as suas ações tidas, até então como certas, por outras, possivelmente, promissoras, mas com resultados desconhecidos.

Os gestores podem estar encontrando dificuldades em utilizar o RJU, na Gestão de Pessoas, por este conter normativas diferentes das existentes na CLT e que epistemologicamente, podem estar sedimentadas no imaginário dos gestores, onde encontram ressonância e receptividade cognitiva. Revela-se assim uma resistência ao

novo, embora nem tão novo assim, mas pela predominância do código antigo (CLT), esse discernimento pode ainda não estar sendo efetivado.

Esse entendimento não obscurece as possíveis limitações existentes em ambos os códigos, mas podem também estar evidenciando que parece ser mais fácil agir por meio de normas já conhecidas e praticadas a mais tempo como as que priorizam a punição e a não coparticipação nas decisões.

A razão, entendida como instância mediadora dos impasses entre o trabalho prescrito e o trabalho real é que irá abordar estes desafios gerenciais, propondo ações que poderão auxiliar na superação desses. A razão é, convencionalmente, representada, pelos gestores.

Incluir a subjetividade na elaboração de planos de gestão, não é uma maneira só de entender e de facilitar a integração do subordinado ao trabalho, mas também de entender a maneira como o gestor está subjetivamente constituído sobre as normatizações do trabalho. O que ele conhece e se atualizou sobre os procedimentos específicos de gestão (controle, capacitações...) e os mais amplos (liderança, proatividade...), ambos de igual importância, assim como o de saber lidar com a política ideológica governamental que está associada à administração. Ter flexibilidade e disponibilidade para lidar com a inovação proposta pela complexificação das organizações.

O gestor público de hoje tem esse entendimento? Esse perfil? E está disponível para considerar as inovações, despojar-se dos seus conhecimentos, quando o ambiente do trabalho demonstra que eles foram superados?

A motivação e a realização do Desejo é outra questão a ser considerada no âmbito do trabalho público. A organização do trabalho, em sentido geral, se estrutura de maneira que a Motivação e o Desejo, no senso comum, sejam confundidos. A motivação, no entanto, se opõe à realização do Desejo, tendo este, em princípio ter de ser negado, na maioria das atividades de trabalho, para não interferir nas formas de trabalhar já estabelecidas pela organização e, dessa forma, a Motivação encontrar meios para se manifestar.

A realização do Desejo, em princípio, é irrealizável no trabalho, no entanto este entendimento vem sendo reconstituído, pois a *complexificação* do trabalho tem exigido maior participação do servidor nas decisões e na construção de procedimentos organizacionais. Quanto mais ele tem podido se manifestar neste espectro, maiores têm sido as oportunidades de ele expressar o seu plano individual de trabalho e colocá-lo

nos procedimentos operacionais da organização. A oportunidade de realização do Desejo no trabalho, teoricamente, é, pelo menos parcialmente, considerada como possível. Está associada às características do cargo ocupado e do seu nível hierárquico. Quanto mais elevado for o nível em que o servidor estiver trabalhando, maior será a liberdade para ele criar durante o desempenho do trabalho. Quanto mais ele criar, melhor manifesta o seu estilo individual (espontâneo) de trabalho e com ele a realização do Desejo.

A questão sobre a Motivação e a satisfação do Desejo, talvez contenha matérias-primas para subsidiar a discussão sobre as normatizações que poderão vir a ser elaboradas para gerir pessoas nas organizações públicas e, quiçá, nas do setor privado, considerando as diferenças de natureza existentes num e noutro setor.

Quanto ao sofrimento do trabalho do servidor, ele se manifesta quando as normas que o regem estão em discussão, para serem modificadas. Vive essas discussões de mudanças com apreensão e ansiedade, porque historicamente, quando levadas à frente retiram direitos adquiridos neste setor, causando-lhe perdas trabalhistas.

Outra maneira que o sofrimento no trabalho do servidor tem se manifestado é referentemente à carga do trabalho relacionada à qualificação e capacitação. Tal fato ocorre da seguinte forma: os servidores mais antigos estudavam menos, como se pode constatar na apresentação dos sujeitos no capítulo um e, para compensar essa defasagem, o esforço, atualmente, necessário a ser efetivado, pode estar significando aumento da carga de trabalho e de carga psíquica.

Para os servidores mais jovens com nível escolar mais elevado, este esforço se caracteriza em investimentos para se manterem atualizados, pois já são capacitados, possuem a formação adequada e aceitam, facilmente, proceder dessa maneira.

Os servidores, na atualidade, parecem sofrer mais por aspectos relacionados à sua formação, do que pelo modelo de Gestão de Pessoas que os rege, considerando as crescentes e diversas demandas para atualização. A hipótese levantada sobre o impacto subjetivo do modelo de Gestão de Pessoas se comprava, no entanto, em segundo plano, ou seja, ela impacta o servidor quando não medeia, adequadamente, as suas tendências profissionais, com as exigências organizacionais.

O conhecimento ou o potencial humano é reconhecido por eles como condição para incluí-los nas decisões sobre o trabalho. Eles tanto se sentem sobrecarregados e exigidos a terem de superar o seu estágio de qualificação – sofrimento no trabalho em virtude da sobrecarga de trabalho – como sentem prazer – energia psíquica positiva – ao

serem reconhecidos como profissionais mais bem qualificados. Sentimentos observados em ambas as categorias – docentes e técnicos.

O atual modelo de gestão organizacional das IFES, inclusive o de Gestão de Pessoas, no entanto, parece conter poucas estratégias claras para incluir as demandas subjetivas do servidor em suas lidas. As IFES, hoje em dia, incentivam a qualificação dos seus servidores; no entanto, existem algumas discrepâncias legais, impedindo direitos para uma das suas categorias de servidores, como é o caso da inexistência de bolsas de estudos para que os técnico-administrativos em educação realizem a sua qualificação.

Essas discussões não haviam a poucos anos passados. Na atualidade, esta diferenciação revela um modelo antigo de Gestão de Pessoas existentes nas IFES e, provavelmente, em extinção num futuro próximo. A negociação para haver a atualização da legislação para tratar sobre estas bolsas de estudos requer antes a compreensão da sua necessidade. E para que esta compreensão seja efetivada, antes é necessário que o servidor compreenda que funcionalidade da organização está se reestruturando.

Os servidores mais antigos, em parte, permanecem com a compreensão de que a qualificação profissional não se faz tão necessária, talvez, confundam qualificar-se com saber lidar com aparelhos sofisticados proporcionados pela tecnologia. Por vezes lhes falta a noção do que venha a ser competência, pois não estão habituados a lidar com a velocidade das mudanças e nem com a complexificação das novas demandas de trabalho.

A subjetividade, até então, por não ter recebido considerada atenção das suas afetações no ambiente de trabalho, evidenciado pelos modelos históricos das escolas de administração, pode se encontrar inibida para se mostrar. Um ambiente que, se não lhe foi hostil, amigo muito menos. Incluir a subjetividade no ambiente do trabalho, de certa forma, é convidar o Desejo para adentrar esse ambiente e, admitir o Desejo no trabalho, é reconhecer a pessoa que o constitui. Este é um ponto paradoxal, pois é um convite para que o servidor exponha a sua intimidade, em certo sentido.

Analisando retrospectivamente, não parece ter havido na história industrial e pós-industrial, um convite espontâneo e nem foi terreno seguro, o ambiente do trabalho, para que o trabalhador desvende-se nessas condições. Também para o trabalhador, portanto, expor-se parece estranho, constrangedor e ameaçador. O gestor que aceita essa apresentação, aceita também a pessoa que a emite, aceita a pessoa integralmente no

trabalho. Esta condição revelará se o gestor vê no servidor um colaborador e está preparado para lidar com essa pessoa desejante e que, diariamente, se relaciona com ele no ambiente do trabalho ou se ele é mais um a entender a subjetividade como um potencial a mais para ser explorado pela organização do trabalho.

Esses aspectos podem parecer interessantes e inovadores, mas pode ser pouco provável que eles ocupem esse lugar, pelo menos por enquanto, porque a forma como as organizações estão constituídas ainda delega poucos espaços, para que isso aconteça. Não há formação de gestores para agir dessa maneira. A forma como as organizações estão estruturadas, parece não conter instrumentos capazes de gerenciar esta instância insólita, e esta por sua vez, parece estar calejada pelo desmerecimento historicamente recebido.

Gestor e subjetividade ainda se olham de soslaio, um interessado no outro, mas ainda sem saberem o que fazer um com ou pelo outro. Não sabem se podem ser espontâneos e despir-se de suas defesas, abandonando suas posturas defensivas em busca de novas interações.

Os impasses gerenciais existentes e a probabilidade de haver bons desfechos para os modelos de gestão das organizações públicas incentivam a continuidade dos estudos sobre a subjetividade, enquanto instância interagente com a organização do trabalho, porque nessas investigações poderão surgir procedimentos administrativos que poderão ir além da forma vertical de gerir. Desfecho que se vier a ocorrer, se não desbancar a hierarquia tão privilegiada nas organizações atuais e que tanto surpreendeu os entrevistados, quando lhes foi perguntado se poderia haver gestão sem hierarquia, pelo menos poderá amenizar a pressão ocasionada de um nível organizacional sobre o outro, favorecendo a participação de todos nos processos de criação organizacional. A neurociência vê a hierarquia como um fator hostil à criatividade e ameaçador do desempenho.

Estes estudos avançam para incluir o gestor dos diferentes níveis, pois evidencia que, sem a compreensão de que gerir considerando o Outro (servidores), o trabalho vai ser sempre para o Outro (gestores). Será excludente, sobrecarregado e sem oportunidade para a que realização do Desejo se manifeste, porque impede que o servidor expresse o seu plano subjetivo de trabalho.

Incluir nas relações de trabalho as reações e as vicissitudes dessa dimensão humana, que é mais do que um objeto insólito; é uma das dimensões humana mais influente no desempenho do trabalho, portanto, a sua apreciação se tornou necessária

para qualificar o ambiente do trabalho, assim como para o desenvolvimento pessoal. Considerar o estudo continuado sobre as reações subjetivas do servidor é mais do que uma sugestão, é quase uma indicação, para que se encaminhem ações para a construção de uma escola hermenêutica da administração de empresas. Quem sabe em forma de uma subárea da abordagem humanista da administração, de maneira que, com esses estudos, também se abram as portas para a pessoa, portadora desse objeto estudado, ingressar integralmente, e contribuir para o desenvolvimento de procedimentos de Gestão de Pessoas.

A inclusão da pessoa nos procedimentos de Gestão de Pessoas vai além de entendê-la como excelente instrumento ou recurso humano, portador de bom ou mau potencial de trabalho, sejam estes fisiológicos, como a força física, habilidades sociais, capacidade de liderança ou qualificações mentais. Requer que o próprio servidor enxergue nele a pessoa que vai ao trabalho, além das suas capacidades, deveres e responsabilidades, que não podem ser deixados de lado. Requer que ele próprio enxergue a pessoa que ele é e que vai integralmente ao trabalho para colaborar e não como uma capacidade a ser trocada pela moeda corrente em forma de desempenho. Requer, principalmente, que o gestor se veja como pessoa, com as mesmas afetações e necessidades de considerações e atualizações como as que ele vê como necessárias aos servidores. Em síntese requer uma concepção de trabalho diferente da existente hoje, talvez menos hierarquizado em suas estruturas e mais solidário em seus vínculos regimentais.

Essas exposições podem ser dispostas, resumidamente, no quadro abaixo:

Quadro 1- Categorias e Contingências Organizacionais

Contingências Organizacionais	Categorias do Trabalho		
	Subjetividade	Complexidade	Modelos de Gestão de Pessoas
Novas demandas	Criatividade	Transformação Ambiental	Renovação nos Gestores
Capacidade de Superação	Aprendizagem	Disponibilidade	Habilidade
Paradigmas Organizacionais	Cognição	Conflito entre o que existe e a proposta do novo.	Crise (re) estruturante.
Servidores	Sofrimento	Criatividade/Patologia	Colaboração
Gestores	Sofrimento	Criatividade/Patologia	Apreensão e desenvolvimento
Tecnologia	Absorção	Constante evolução	Instrumentos
Setor privado	Instrumento	Explora	Arbitrário
Setor público	Investimento	Gera e explora	Normatizado

No quadro acima, podem-se constatar as contingências organizacionais relacionadas as categorias do trabalho de investigação e ao sentido organizacional dado a eles. À subjetividade recai o processamento dos demais, assim como à complexidade transformam-se tanto em instrumentos como em desafios para a constituição de modelos de Gestão de Pessoas com condições para gerir a organização do trabalho.

No quadro abaixo, pode observar-se um resumo sobre o contexto organizacional e uma tentativa de identificar a composição epistemológica da equação do trabalho.

Quadro 2- Epistemologia da Equação do Trabalho

Projeto pessoal de trabalho	Sofrimento no trabalho	Organização do trabalho
<ul style="list-style-type: none"> <li>• luto histórico da perda da autonomia;</li> <li>• projeto individual de trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• decorre do modelo de Gestão de Pessoas;</li> <li>• determina a carga psíquica;</li> <li>• qualidade do trabalho.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• é o resultado histórico das escolas da administração;</li> <li>• deriva do modelo ideológico da gestão pública;</li> <li>• o modo atual da sociedade;</li> <li>• representa o desejo do outro.</li> </ul>

Pode-se notar que o lócus do trabalho não é determinado e nem determina as condições de trabalho, embora seja nele que elas se concretizam, mas sim que sua origem advém tanto da história organizacional, como da constituição do sujeito e do modo que se encontra o momento evolutivo da sociedade. Além disso, o modelo de Gestão de Pessoas está relacionado ao desenvolvimento da sociedade. A partir dessa constatação, deve-se perguntar: que sociedade está emergindo com toda a complexidade que tem se apresentado aos desafios de gestão pública? E nela, que lugar está ocupando a pessoa que trabalha?

Este esquema talvez seja útil para estimular a continuidade de investigações futuras sobre a subjetividade nos processos de gerenciamento das organizações públicas, para que estas atendam cada vez mais eficientemente às necessidades da sociedade que as abriga.



## REFERÊNCIAS

AGUILAR, Luis F. El aporte de la política pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. Disponível em: <<http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catadmdes/Material/aguilar-gobernanza.pdf>>.

Acesso em: 30 ago. 2010.

ALBURQUERQUE, José A. Guilhon (org). Sessenta anos de política externa brasileira. São Paulo: USP, 1996, 4v.

ALMEIDA, Renner Marcos Amorim de. Evolução da administração pública brasileira e a reforma no âmbito do poder judiciário. Disponível em: <[http://www.grancursos.com.br/portal/OBPortal2008/upload/ARTIGO\\_RENER\\_MARCOS\\_20090624073720.pdf](http://www.grancursos.com.br/portal/OBPortal2008/upload/ARTIGO_RENER_MARCOS_20090624073720.pdf)>. Acesso em: 30 jun. 2010.

ALVES, Priscila Pires. Subjetividade e tecnologia: impacto da realidade digital em trabalhadores e usuários do instituto nacional de seguridade social. Estud. psicol., Rio de Janeiro, v. 4, n. 1, jun. 2004. Disponível em [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1808-42812004000100007&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1808-42812004000100007&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 10 set. 2010.

AMARO, Zoraide Sabaini dos Santos. Uma reflexão sobre a relação intersubjetiva entre estado e sujeito perante a constituição - INOBSERVÂNCIA PELO ESTADO DAS NORMAS CONSTITUCIONAIS E LEGAIS NO “ITER” DO PROCESSO. Disponível em: <[http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/brasil/17\\_744.pdf](http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/brasil/17_744.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de. Estratégias de gestão: processos e funções do administrador. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ANZIEU, Didier. Os métodos projetivos. Rio de Janeiro, Campus, 1978.

ASHBURNER, Lynn et. al. A nova administração pública. Brasília: Editora Universidade de Brasília: ENAP, 1999.

AUSUBEL, David. P. A aprendizagem significativa: a teoria de David Ausubel. São Paulo: Moraes, 1982.

BION, Wilfred R. Experiências com grupos: os fundamentos das psicoterapias de grupo. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1975.

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Rio de Janeiro: Bertrand, 1998.

\_\_\_\_\_. Coisas ditas. São Paulo: Brasiliense, 2004.

BRASIL. Diretrizes e bases da educação nacional: lei nº 9.034, de 20-12-96 (lei Darcy Ribeiro) e legislação correlata. Bauru, SP: EDIPRO, 1997.

BRASIL, Programa Nacional de Gestão Pública e Desburocratização: GESPÚBLICA. Decreto nº 5.378. Presidência da República, 2005. Disponível em:



<[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2004-2006/2005/Decreto/D5378.htm)>. Acesso em 25 out. 2008.

BRASIL. Plano diretor da reforma do aparelho do estado. Câmara da reforma do estado. Presidência da República. Brasília. 1995. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br>>. Acesso em: 18 out. 2008a.

BRASIL, Constituição. Brasília: Senado Federal, 1937. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao37.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao37.htm)>. Acesso em: 22 out. 2008b.

BRASIL. Constituição. Brasília: Senado Federal, 1988. Disponível em: <<http://www.alep.pr.gov.br/system/files/corpo/Con1988br.pdf>>. Acesso em: 23 jun. 2009.

BRASIL. Decreto-lei nº 900: de 29 de setembro de 1969. Disponível em: <<http://www81.dataprev.gov.br/sislex/paginas/24/1969/900.htm>>. Acesso em: 30 de ago. 2010.

BRASIL. Decreto-lei nº 200: de 25 de fevereiro de 1967. Disponível em: <[http://informatica.jt.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/APO/LEGISLA%C3%87%C3%83O%20OR%C3%87AMENT%C3%81RIA/NORMAS%20GERAIS/DECRETO\\_LEI\\_200\\_67.PDF](http://informatica.jt.gov.br/pls/portal/docs/PAGE/APO/LEGISLA%C3%87%C3%83O%20OR%C3%87AMENT%C3%81RIA/NORMAS%20GERAIS/DECRETO_LEI_200_67.PDF)>. Acesso em: 30 ago. 2010a.

BRASIL. Regimento Jurídico Único Consolidado: Lei nº 8.112, de 11/12/90. Disponível em: <<http://www.tcu.gov.br/Institucional/Legislacao/RJU/home.html>>. Acesso em: 24 dez. 2010b.

BRASIL, Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/clt.htm>>. Acesso em: 24 dez. 2010c.

BRASIL. Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Estabelece normas de finanças públicas voltadas para a responsabilidade na gestão fiscal e dá outras providências. Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp101.htm)> Acesso em: 20 jan. 2011.

BAUER, Martin W.; GSKELL, George. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som. 7. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

CAMARA, Maria Juraci Alves. O estado e o cidadão: Uma importante relação para o desenvolvimento das políticas Públicas. Disponível em: <[http://www.sefaz.pi.gov.br/arquivos/educfiscal/relacao\\_estado\\_cidadao.pdf](http://www.sefaz.pi.gov.br/arquivos/educfiscal/relacao_estado_cidadao.pdf)>. Acesso em: 15 set. 2010.

CASTELLS, Manuel. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura, vol. 3, São Paulo: Paz e terra, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1979.

\_\_\_\_\_. Administração geral e pública. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

CODO, Wanderley. Qualidade, participação e saúde mental: muitos impasses e algumas saídas para o trabalho no final do século. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João. Recursos humanos e subjetividade. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org). Gestão com pessoas e subjetividades. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DEJOURS, Christophe. Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho. 1. ed. 10<sup>a</sup>. reimpr. São Paulo. Atlas, 2009.

\_\_\_\_\_. Um suicídio no trabalho é uma mensagem brutal. Entrevista de Cristophe Dejours. Disponível em: <<http://vagueando.forumeiros.com/anti-doping-anti-depressao-f17/entrevista-a-christophe-de-dejours-um-suicidido-no-trabalho-e-uma-mensagem-brutal-t17390.htm>>. Acesso em: 13 set. 2010.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: Duarte, Jorge; BARROS, Antônio (org.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. p 62-83.

ELIAS, Norbert. The civilizing process: Sociogenetic and psychogenetic investigations. Vol. 1: The history of manners. Oxford, Blackwell, 1982.

\_\_\_\_\_. Norbert Elias por ele mesmo. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

ENRIQUEZ, Eugène. Interioridade e organizações. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (org). Gestão com pessoas e subjetividades. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

FIGUEIREDO, Ruben. Manual prático de Marketing Político – Escola Política I. Rio de Janeiro: Fundação Konrad Adenauer no Brasil, 2004.

FERREIRA FILHO, Manoel Gonçalves. A Constituição de 1988 – Um Balanço após Dezesseis Anos de Vigência. In: Direito público Nº 8 – Abr-Maio-Jun/2005 – DOCTRINA BRASILEIRA Disponível em: <<http://www.direitopublico.idp.edu.br/index.php/direitopublico/article/viewFile/449/394>> Acesso em: 01 set. 2010.

FERREIRA, Victor C. P. Modelos de gestão. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FLICK, Uwe. Qualidade na pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FONSECA, Tânia M. G. Trabalho, gestão e subjetividade. Disponível em: <<http://www.psicologia.ufrj.br/abp/>>. Acesso em: 27 jul. 2008.

FREIRE, Gilberto. Casa Grande e Senzala. Rio de Janeiro: Global, 2003.

FREUD, Sigmund. Obras completas. Inibições, sintoma e ansiedade. V. XX (1925-1926). Rio de Janeiro: Imago, 1974a.

\_\_\_\_\_. Obras Completas. O Mal-Estar na Civilização V.XVIII (1930-1936). Rio de Janeiro: Imago, 1974b.

FURASTÉ, Pedro A. Normas e técnicas para o trabalho científico: Elaboração e formatação. Explicitação das normas da ABNT. 14. ed. Porto Alegre: s. n., 2005.

GIDDENS, Antony. A transformação da intimidade: sexualidade, amor e erotismo nas sociedades modernas. São Paulo: Editora da Universidade Estadual Paulista, 1993.

\_\_\_\_\_. A constituição da sociedade. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

\_\_\_\_\_. Sociologia. 4. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

GIL, Antônio. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. 5. ed, São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Arildda. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. Revista de Administração de Empresas, 35 (2), 57-63. 1995.

GOMES, Caio Cesar P. O adoecimento no trabalho - psicodinâmica do trabalho: um caso de duplo sofrimento. Brasília, DF, 17 abr. 2009. Apresentação como componente da mesa redonda, no I congresso brasileiro de psicodinâmica e clínica do trabalho - CBPCT.

GOMES, Luis Flavio. Direito administrativo. Disponível em: <[http://www.lfg.com.br/concursos/Direito\\_Administrativo\\_01\\_a\\_15\\_setembro.pdf](http://www.lfg.com.br/concursos/Direito_Administrativo_01_a_15_setembro.pdf)>. Acesso em: 24 dez. 2010.

HALL, Richard H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

JOVCHELOVITCH, Sandra. Representações sociais e esfera pública: a construção simbólica dos espaços públicos no Brasil. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

KAËS, René. (org). A instituição e as organizações: estudos psicanalíticos. São Paulo: Casa do psicólogo, 1991.

KOOIMAN, Jan. Modern governance: new government-society interaction. Newbury Park, Calif.: sage, 1993.

LAPLANCHE, Jean. Vocabulário de Psicanálise. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

LOPES, Juarez Rubens Brandão. Desenvolvimento e mudança social: formação da sociedade urbano-industrial no Brasil. 2. ed. São Paulo: Ed. Nacional, 1971.

LÜCK, Heloisa. Gestão educacional: uma questão paradigmática. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006. Séries: Cadernos de Gestão.

MANCIE, Euclides. Práxis de Libertação e Subjetividade. Revista de Filosofia, 6(7):81-109 jun 1993.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração. São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, Magnólia Ana. Novas formas de organização do trabalho, ações dos trabalhadores e patologias sociais. In: MENDES, Magnólia Ana (org.). Psicodinâmica do trabalho: teoria, método e pesquisa. São Paulo: Casa do psicólogo, 2007.

MORIN, Edgar. Os Sete Saberes necessários à Educação do Futuro. 2 ed. São Paulo: Cortez, 2000.

\_\_\_\_\_. A cabeça bem feita: repensar a reforma reformar o pensamento. 10. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

NUNES, Melissa Stein Carrier. Prática de poder na Gestão de Pessoas: autonomia controlada e domínio ideológico. Disponível em: <<http://intersaberes.grupouninter.com.br/9/arquivos/resenha.pdf>>. Acesso em: 20 jan. 2011.

PAIVA, Carlos Henrique Assunção. A burocracia no Brasil: as bases da administração pública nacional em perspectiva histórica (1920-1945). História, Franca, v. 28, n. 2, 2009. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010190742009000200027&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010190742009000200027&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 25 ago. 2010. doi: 10.1590/S0101-90742009000200027.

PAOLOZZI, Vitor. Murro na cara. O jeito americano de vencer eleições. Objetiva: Rio de Janeiro, 1996.

PAULA, Ana Paula Paes de. Por uma nova gestão pública: limites e potencialidades da experiência contemporânea. 2ª reimpressão, Rio de Janeiro: FGV, 2008.

PIAGET, Jean. Biologia e conhecimento: ensaio sobre as relações ente as regulações orgânicas e os processos cognitivos. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1973.

\_\_\_\_\_. Ensaio de lógica operatória. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1976.

POLLIT, Christopher. Analisa a nova estrutura da gestão pública. Revista do servidor público. v. 61, n. 1 - Jan/Mar 2010 - ISSN:0034/9240. Brasília – DF: Fundação Escola Nacional de Administração Pública. p. 118 – 25.

PORTELA Fábio e ESCOSTEGUY Diego. Constituição – 20 anos. Revista Veja. 2081 ed. São Paulo: abril, 2008. Disponível em: <[http://veja.abril.com.br/081008/p\\_074.shtml](http://veja.abril.com.br/081008/p_074.shtml)>. Acesso em: 31 ago. 2010.

RHODES, Roderick A. W. Understanding governance: policy networks, governance, reflexivity, and accountability. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 1977.

ROCK, David. Gestão voltada para o cérebro. *Management*. n. 79. Volume 2, 2010. p. 61-6.

SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 4. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

\_\_\_\_\_. *Um discurso sobre as ciências*. São Paulo: Cortez Editora, 2005

SECCHI, Leonardo. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. Disponível em: < <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 22 set. 2009.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1990.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA. Pró-Reitoria de recursos humanos. Coordenadoria de Ingresso e Aperfeiçoamento. *Guia de orientações para novos servidores*. Santa Maria: 2010.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. *Pensamento Sistêmico: O Novo Paradigma da Ciência*. 5 ed. São Paulo: Papyrus, 2002.

VERGARA, Sylvia Constant; DAVEL, Eduardo. Subjetividade, sensibilidade e estratégias de ação. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia (orgs). *Gestão com pessoas e subjetividade*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VYGOTSKY, Lev S. *Estudos sobre a história do comportamento: o macaco, o primitivo e a criança*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

ZIMERMAN, David E. *Bion: da teoria à prática – uma leitura didática*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2004.

## APÊNDICES

## APÊNDICE 01: Instrumento para análise do modelo subjetivo de gestão.

Cidade: \_\_\_\_\_ Data: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Nome da Instituição: \_\_\_\_\_ ( ) federal ( ) estadual ( ) municipal ( ) privada

Cargo: ( ) docente ( ) Técnico-Adm. ( ) outro – Cargo de chefia? ( ) sim ( ) não

Cargo: ( ) docente ( ) Técnico-Adm. ( ) outro – Cargo de chefia? ( ) sim ( ) não

Cargo: ( ) docente ( ) Técnico-Adm. ( ) outro – Cargo de chefia? ( ) sim ( ) não

Cargo: ( ) docente ( ) Técnico-Adm. ( ) outro – Cargo de chefia? ( ) sim ( ) não

Cargo: ( ) docente ( ) Técnico-Adm. ( ) outro – Cargo de chefia? ( ) sim ( ) não

Considerando que a sociedade num todo está em constante e acelerados processos de transformações, com isso as condições de trabalho no setor público têm sido modificadas. O processo de Gestão de Pessoas – instância organizacional mediadora entre o indivíduo e as finalidades das organizações – tem encontrado novos desafios a serem superados. Como explicar e responder as novas realidades do trabalho? Quais são estes desafios e quais as metodologias que podem ajudar no gerenciamento de pessoas nas instituições públicas?

Leia com atenção a história abaixo, é sobre um gestor em busca de soluções, e dê as suas melhores respostas para os problemas que nela se apresentam.

Certo servidor, imbuído de certo cargo de chefia – ao tentar realizar certa atividade, no seu setor de trabalho – depara-se com certas dificuldades de Gestão de Pessoas. Estas o obrigam a praticar certas atitudes gerenciais, para que a atividade pudesse ser devidamente realizada.

Considerando a história acima responda as questões abaixo. Use o verso da folha se precisar.

1. Imagine o tipo de atividade a ser realizada?
2. Quais foram às dificuldades, de Gestão de Pessoas, que esta chefia se deparou?
3. Quais foram as suas atitudes?
4. Quais foram os recursos utilizados?
5. Quais foram os resultados obtidos?

### Respostas

- 1 \_\_\_\_\_
- 2 \_\_\_\_\_
- 3 \_\_\_\_\_
- 4 \_\_\_\_\_
- 5 \_\_\_\_\_

### Apresentação do Continuum de Liderança

O Continuum de Liderança consiste numa abordagem contingencial da liderança proposto por Robert Tannenbaum e Warren Schmidt em 1958 e representada num gráfico a que chamaram continuum de padrões de liderança. Os autores sugerem um conjunto de comportamentos de liderança que o gestor tem a possibilidade de escolher na relação com os seus subordinados. Cada tipo de comportamento está relacionado com um determinado grau de autoridade utilizado pelo líder e um determinado grau de liberdade que fica disponível para os subordinados na tomada de decisões. “Quanto mais as decisões forem influenciadas pelos integrantes do grupo, mais democrático é o comportamento do líder.” (MAXIMIANO, 2009, p. 199)

No gráfico que se apresenta de seguida, os estilos de liderança variam entre o altamente centralizado em torno do chefe (autocrático) e o totalmente descentralizado (democrático), em que os subordinados têm a máxima liberdade dentro de certos limites definidos pelo líder.

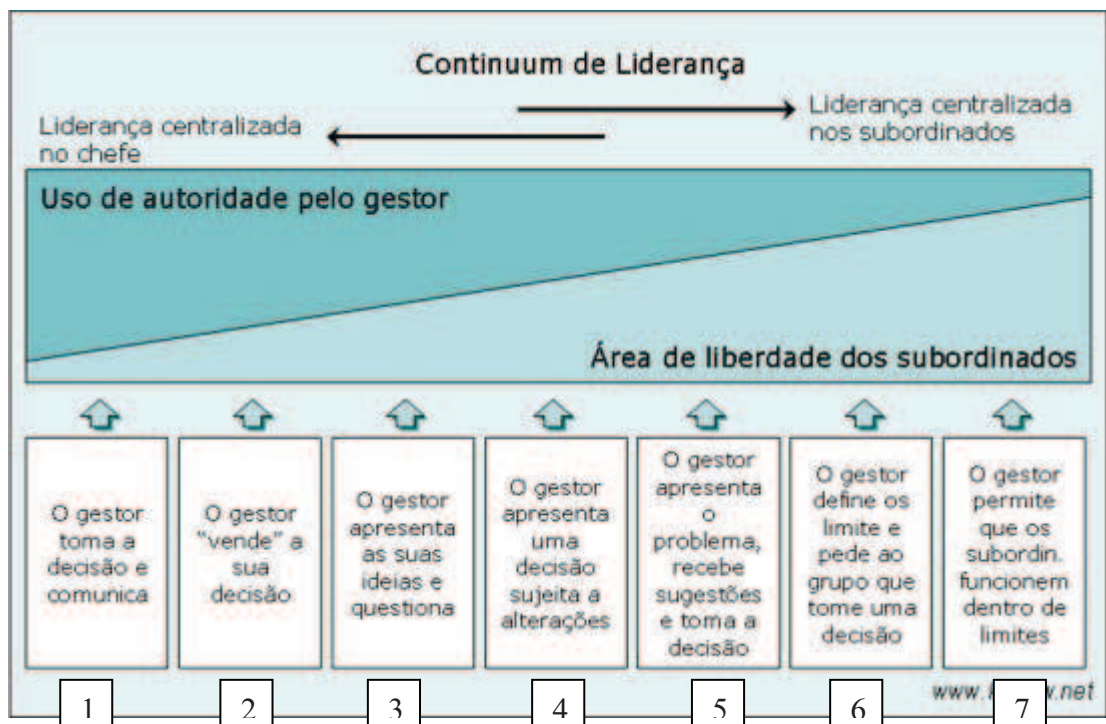


TABELA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO

Nº	Categ	Atividade	Dificuldade	Atitudes	Recursos	Resultados	Liderança
01	D	<u>Organizar</u> horário para atendimento ao público de uma secretaria	<u>Falta</u> de assiduidade do servidor que atende na secretaria	<u>Cobrança</u> de assiduidade	<u>Conversar</u> para que avise quando irá faltar	<u>Reincidência</u> do descompromisso	Qual a pontuação? Continuum de liderança
02							



## APÊNDICE 02: Termo de Aceite da Instituição.

### DECLARAÇÃO

Declaro que o Psicólogo Caio Cesar Piffero Gomes, servidor técnico-administrativo em educação, vinculado a Pró-Reitoria de Recursos Humanos da Universidade Federal de Santa Maria-rs (UFSM) realiza curso de qualificação em nível de doutoramento em Ciências Sociais desenvolvendo a temática: Gestão de Pessoas em instituições públicas, pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Autor do projeto de pesquisa cujo título é: Gestão pública de pessoas: influência dos aspectos teóricos e legais na construção da cultura gerencial nas instituições públicas.

O projeto de sua pesquisa, já está qualificado por banca composta por professores da UNISINOS, tem com objetivo investigar a construção da subjetividade do servidor público frente a atual configuração do serviço público nacional e como problema de pesquisas, portanto, investiga como está se configurando o modelo contemporâneo de Gestão de Pessoas nas instituições públicas, especificamente nas instituições federais de ensino superior e como este repercute na subjetividade dos servidores?

Entendendo a importância de tal investigação que visa melhor compreender os modelos de Gestão de Pessoas utilizados nas empresas públicas e como estes repercutem na subjetividade dos servidores e, dessa forma, também contribuir para aprimorar a qualidade do trabalho efetivado neste setor, em uma realidade social e econômica na qual o serviço público requer constantes modernizações, para melhor corresponder as demandas sociais.

O referido servidor desta universidade (UFSM) e aluno do curso de doutorado em Ciências Sociais da UNISINOS foi autorizado a desenvolver o referido projeto, com os servidores desta instituição, que por livre vontade optarem por participar, respondendo a roteiro semiestruturado com questões relacionadas ao tema em investigação e/ou participando de entrevistas individuais ou coletivas nas dependências desta Universidade (UFSM).

Santa Maria, 13 de novembro de 2009.

---

João Pillar Pacheco de Campos  
Pró-Reitor da Procuradoria de Recursos Humanos  
UFSM  
Santa Maria-rs

## APÊNDICE 03: Termo de Confidencialidade

Título do projeto: Modelo de Gestão de Pessoas em instituições públicas  
Pesquisador responsável: Caio Cesar Gomes  
Instituição de origem do pesquisador: UFSM  
Área de Conhecimento: Gestão Pública  
Curso: Doutorado em Ciências Sociais  
Telefone para contato: 55 91311192  
Local da Coleta de dados: UFSM

O pesquisador do projeto acima identificado assume o compromisso de:

- I. Preservar o sigilo e a privacidade dos sujeitos cujos dados (informações e/ou materiais biológicos) serão estudados;
- II. Assegurar que as informações única e exclusivamente, para a execução do projeto em questão;
- III. Assegurar que os resultados da pesquisa somente serão divulgados de forma anônima, não sendo usadas iniciais ou quaisquer outras indicações que possam identificar o sujeito da pesquisa.

O Pesquisador declara ter conhecimento de que as informações pertinentes às técnicas do projeto de pesquisa somente podem ser acessados por aqueles que assinaram o Termo de Confidencialidade, excetuando-se os casos em que a quebra de confidencialidade é inerente à atividade ou que a informação e/ou documentação já for de domínio público.

Santa Maria, ..... de ..... de 2010 .

---

Assinatura Pesquisador

Nome: Caio Cesar Piffero Gomes

RG: 9009736043

## APÊNDICE 04: Termo de Consentimento livre esclarecido

Pelo presente termo de consentimento, declaro que fui informado (a) de forma clara, das justificativas, dos objetivos e dos procedimentos da pesquisa:

Justificativa:

O resultado do trabalho público nem sempre contempla a expectativa das pessoas que dele usufruem, por outro lado o servidor público procura corresponder a esta expectativa, mas nem sempre consegue. A maneira como esta diferença entre o que as pessoas esperam do servidor público e do que o servidor entende estar realizando gera modelos de gerenciamentos, que podem ou não responder a este impasse. No entanto, de alguma forma recai no servidor a responsabilidade para emitir estas respostas. Implica no modelo de Gestão de Pessoas utilizado a possibilidade de corresponder a demanda laboral do servidor e a demanda do bom atendimento pela pessoa que deste serviço faz uso o cidadão.

Objetivo geral: Estudar as prováveis repercussões psicológicas, nos servidores, decorrentes dos modelos de Gestão de Pessoas utilizados nas organizações públicas.

Procedimentos metodológicos: os procedimentos utilizados nesta pesquisa são do tipo qualitativo, tais como entrevista em profundidade e instrumento para avaliação do modelo de gestão.

Como será feita a pesquisa: será realizada por meio de levantamento bibliográfico referente ao histórico da gestão pública no Brasil e fundamentada por meio de teorias que se referem ao impacto psicológico que as pessoas que trabalham sofrem, decorrente do contraste entre a expectativa que elas têm do trabalho, antes de iniciar o trabalho e a organização do trabalho. Aquela está pronta para recebê-la e com a expectativa de que esta pessoa responda, eficientemente, a sua demanda laboral.

Fui informado ainda:

- Não se vislumbra riscos para os sujeitos que aceitarem participar do estudo, mas, havendo qualquer desconforto na realização do mesmo, o pesquisador compromete-se em auxiliar no desfazimento. Os benefícios associam-se a qualificação dos modelos de gestão e promoção da qualidade no trabalho.
- Que não terei nenhum tipo de ônus em participar da mesma, tampouco terei ressarcimento, indenização, ou recebimento de valores por ter participado dessa pesquisa. Estou consciente de que minha participação é voluntária;
- Da liberdade de participar ou não da pesquisa, tendo assegurado essa liberdade sem quaisquer represálias atuais ou futuras, podendo retirar meu consentimento em qualquer etapa do estudo sem nenhum tipo de penalização ou prejuízo;
- Da segurança que não serei identificado e que se manterá o caráter confidencial das informações relacionadas com a minha privacidade, a proteção da minha imagem e a não estigmatização;
- Da garantia que as informações não serão divulgadas, sem a minha prévia autorização e nem utilizadas em meu prejuízo;
- Da liberdade de acesso aos dados do estudo em qualquer etapa da pesquisa;
- Da segurança de acesso aos resultados da pesquisa.

A pesquisa observará também a sua adequação no que diz respeito aos princípios científicos que a justifiquem e com possibilidades concretas de responder a incertezas, prevalecendo sempre às probabilidades dos benefícios esperados sobre os riscos previsíveis, tanto individuais como coletivos.

Neste termo e considerando-me livre e esclarecido (a), consinto em participar da pesquisa proposta, resguardando o autor do projeto a propriedade intelectual das informações geradas e expressando a concordância com a divulgação pública dos resultados da pesquisa.

O acadêmico do curso de doutoramento em Ciências Sociais e responsável por este estudo é Caio Cesar Gomes (Telefone para contato: 55 91311192) e está sendo desenvolvido sob a orientação da Professora Marília Veronese (contato: 0215181196239), docente da UNISINOS

Pesquisadora: Caio Cesar Gomes

Assinatura: \_\_\_\_\_

Orientadora: Professora Marília Veronese

Assinatura: \_\_\_\_\_

Nome do participante entrevistado:

Assinatura: \_\_\_\_\_

Obs.: O presente documento, em conformidade com a Resolução 196/96 e do Conselho Nacional de saúde. Será assinado em duas vias de igual teor (para cada participante) ficando uma via em poder de cada participante e a outra em poder do autor deste projeto.

## APÊNDICE 05: Roteiro de entrevista semi-estruturada

Função: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_  
Organização: UFSM DATA: \_\_/\_\_/2010  
Idade: \_\_\_\_\_ Tempo de função pública: \_\_\_\_\_ Formação: \_\_\_\_\_  
Anos de função pública na área de formação: 0 a 5 ( ); 6 a 10 ( ); 11 a 15 ( ); + 16 ( ).

Responda:

1. Qual é o significado de Gestão de Pessoas para você?
2. Como você caracteriza Gestão de Pessoas em seu trabalho?
  - a. Realce aspectos positivos
  - b. Realce aspectos negativos
3. Comente sobre qual é o sentido do processo de Gestão de Pessoas no seu dia a dia e no trabalho.
4. Como o atual modelo de Gestão de Pessoas, existente no dia a dia do seu trabalho afeta você? Você pode dar um exemplo?
5. Como devem funcionar as relações de chefias no processo de Gestão de Pessoas em uma organização de trabalho, como a sua?
6. É possível existir um modelo de Gestão de Pessoas sem hierarquia?
  - a. ( ) sim ( ) não

Podes explicar?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

7. As mudanças tecnológicas no trabalho exigem novas atitudes em Gestão de Pessoas? De que maneira?
8. Quais os impactos que as mudanças –tecnológicas e sociais – têm ocasionado nas relações entre os gestores e os subordinados, no seu trabalho?
9. Você acha que os modelos de Gestão de Pessoas utilizados nas empresas privadas podem ser eficientes nas organizações públicas? ( ) sim ( ) não pode explique?
  - a. No caso afirmativo. Em que situações ou setores da UFSM, estes modelos poderiam ser aproveitados?
10. Escolha uma das alternativas abaixo, que mais reflete o modelo de Gestão de Pessoas utilizado em seu setor de trabalho:
  1. ( ) o gestor toma as decisões e comunica;
  2. ( ) o gestor “vende” a sua decisão;
  3. ( ) o gestor apresenta as suas idéias e questiona;
  4. ( ) o gestor apresenta uma decisão sujeita a alterações;
  5. ( ) o gestor apresenta o problema, recebe sugestões e toma a decisão;
  6. ( ) o gestor define os limites e pede ao grupo que tome uma decisão;
  7. ( ) o gestor permite que os subordinados funcionem dentro de limites.
11. Qual a sensação que prevalece em você durante o desempenho do seu trabalho:
  - a. ( ) satisfação
  - b. ( ) tristeza
  - c. ( ) indiferença
  - d. ( ) motivação

Explique:

---

---

12. Você já experimentou, no serviço público, processos de modernizações administrativas que modificaram o modelo de Gestão de Pessoas que existia?

a. Como você descreveria esta experiência?

---

---

13. Você já viveu momentos de mal estar/sofrimento como gestor ou como subordinado em decorrência do modelo de Gestão de Pessoas proposto? Gostaria de comentar como foi?

14. Qual é o modelo de Gestão de Pessoas que você sugere como capaz de tornar o seu setor de trabalho mais eficiente e com bom clima relacional?

15. Você gostaria de fazer alguma sugestão para completar este roteiro de entrevista e para se compreender melhor como o modelo de Gestão de Pessoas afeta as relações de trabalho?

APÊNDICE 06: Formulário para análise de conteúdo

Nº	Categ	Atividade	Dificuldade	Atitudes	Recursos	Resultados	Liderança
01	D	<u>Organizar</u> horário para atendimento ao público de uma secretaria	<u>Falta</u> de assiduidade do servidor que atende na secretaria	<u>Cobrança</u> de assiduidade	<u>Conversar</u> para que avise quando irá faltar	<u>Reincidência</u> do descompromisso	Liderança???
02							
03							
04							
05							
06							
07							
08							
09							
10							
11							
12							
13							
14							
15							
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							